schimbă opinia

Simon Horton

Schimbă opinia oricui

6 paşi să fii convingător

Traducere: Marilena Dumitrescu

EDITURA NICULESCU

Cuprins

Introducere.....7

1. Ţinteşte sus.....17
2. Caută indicii.....47
3. Ascultă, ascultă, ascultă.....77
4. Fii puternic.....125
5. Colaborează pentru a găsi soluţia împreună 163
6. Exprimă-te adecvat.....199

Postfaţă.....237

Note.....243

Introducere

Cum faci pe cineva să-şi schimbe opinia

în 2009, electoratul din Mâine a respins cu 53 de procente la 47 legea care permitea căsătoriile între persoane de acelaşi sex. în noiembrie 2012, acelaşi electorat s-a răzgândit şi legea a trecut de această dată, cu aceleaşi procente de 53 la 47. Cum s-a întâmplat aşa ceva?

Ei bine, despre acest lucru este vorba în cartea de faţă – despre a convinge oamenii să-şi schimbe opinia. Mai mult, cartea te învaţă să reuşeşti facându-ţi în acelaşi timp prieteni noi, nu pierzându-i pe cei vechi.

Indiferent dacă eşti pentru căsătoriile între persoane de acelaşi sex sau împotriva lor, vei dori să schimbi gândirea celui aşezat de cealaltă parte a mesei. Indiferent că eşti republican sau democrat, laburist sau conservator, adept al Brexitului sau al rămânerii în UE, provaccinare sau antivaccinare, dacă susţii mişcarea Black Lives Matter sau nu, dacă eşti în tabăra #MeToo sau împotriva ei, vei dori să-l faci pe cel aflat în tabăra adversă să-şi schimbe opinia.

Desigur, nu numai în politică, ci şi la locul de muncă. Dacă vrei mărirea de salariu pe care o meriţi, va trebui să-l convingi pe şef (probabil şi pe

şeful şefului şi pe cel de la Resurse Umane şi pe director); dacă vrei să convingi clientul să-ţi cumpere produsul, va trebui să-l convingi că produsul îşi merită valoarea; dacă vrei să închei o înţelegere avantajoasă cu furnizorul, intervine persuasiunea; dacă vrei să-ţi iei o zi

liberă într-o perioadă aglomerată, tot de persuasiune ai nevoie.

Iar dacă vrei să fie ordine în camera de zi, trebuie să-ţi convingi copiii să-şi strângă jucăriile; dacă vrei să ieşi la o întâlnire cu cineva, trebuie să convingi acea persoană că eşti o mare cucerire; dacă la divorţ vrei să-l ia partenerul pe Kevin şi să-ţi lase ţie câinele, dar el susţine contrariul, tot despre persuasiune este vorba.

Fie că vorbim despre sala de şedinţe sau despre budoar, despre persuasiune, influenţare sau negociere, problema este să faci omul să-şi schimbe opinia. Uneori este nevoie să gândim altfel chiar noi: poate a venit timpul să pun ceva bani deoparte pentru bătrâneţe; în cele din urmă, poate ar trebui să-i cer iertare fostului/fostei.

Există o mulţime de minţi care ar trebui să gândească altfel.

Persuasiunea nu este o treaba uşoară

Nu este uşor să faci pe cineva să se răzgândească. Dacă ai fost vreodată pe Facebook sau Twitter, ştii asta deja. Discuţiile politice, de exemplu; poţi parcurge oricâte pagini vrei şi nimeni nu a spus niciodată, în toată istoria mediei politice, „Da, ai dreptate. M-am răzgândit.”

Aşa ceva nu se întâmplă.

De ce? Pentru că nu ştim cum să convingem.

Ne convingem singuri de meritele cazului nostru şi pe urmă presupunem că aceleaşi argumente îl

vor convinge şi pe celălalt. Considerăm de la sine înţeles că şi cealaltă persoană va vedea situaţia la fel ca noi.

Numai că ea nu o va vedea la fel şi argumentul nostru va intra într-o ureche surdă, aşa că rămânem cu jucăriile copiilor împrăştiate prin living, fără mărire de salariu şi cu prieteni care votează cu celălalt partid. Lumea pare plină de oameni care ori sunt proşti, ori deliberat dificili.

Există şi veşti bune

În activitatea mea, ţin cursuri despre persuasiune şi încep adesea afirmând în faţa participanţilor că există veşti proaste şi veşti bune legate de acest subiect. Vestea proastă este că omenirea numără aproape opt miliarde de oameni şi fiecare este diferit. Atunci, de unde să ştii ce să faci ca să-l convingi tocmai pe individul aflat în faţa ta?

Vestea bună este că îţi spune acest lucru chiar el.

Sigur că nu îţi spune explicit, dar întotdeauna îi scapă informaţia de care ai tu nevoie – întreabă-i pe jucătorii de poker. Trebuie doar să fii în stare să descifrezi.

Aşadar, a da din gură spunând direct ce propui sau ce ceri pur şi simplu nu funcţionează. în schimb, ai nevoie mai întâi de pregătirea terenului, iar ceea ce ar fi considerat, în mod normal, proces de persuasiune, trebuie să vină la urmă.

Şase paşi pentru a convinge pe oricine, în orice situaţie

în ce constă pregătirea terenului? în această carte vom descrie şase paşi simpli, prin care vei reuşi să-l faci pe orice om să-şi schimbe opinia.

1. Stabileşte clar ce vrei şi tinteste sus

Dacă nu ştii exact ce vrei, nu te poţi aştepta să obţii ceva. Dacă spui „Oameni buni, haideţi cu mine” şi ei întreabă „Bine, dar unde? ”, iar tu răspunzi „Păi, nu sunt sigur, revin eu la voi”, aşa ceva nu merge.

într-o lume complexă, fiinţele umane sunt atrase de siguranţă, aşa încât, cu cât ştii mai bine ce rezultat urmăreşti, cu atât vei putea comunica mai clar şi cu atât este mai sigur că vei avea succes. în Capitolul 1 îţi vom spune cum să faci acest lucru şi te vom încuraja să fii ambiţios. Te aşteaptă rezultate excepţionale!

2. Fă-ti lecţiile

Nu considera că situaţia de persuasiune este de la sine înţeleasă. Ca pentru orice lucru important, este nevoie să ne pregătim.

Trebuie să ştii despre ce este vorba pentru tine, despre ce este vorba pentru celălalt, ce impact are asupra lui ceea ce vrei tu şi ce beneficii îi aduce. Trebuie să ştii cum gândeşte el, cum îşi ia deciziile,

cum se va simţi.

În Capitolul 2 îţi vom arăta ce trebuie să afli înainte de a formula o cerinţă şi cum acest lucru îţi va creşte substanţial şansele de succes.

3. Devino un ascultător de clasă mondială

Până la urmă, persuasiunea se bazează pe ascultare, ascultare atentă, ascultare dincolo de cuvinte, ascultare printre rânduri, ascultare a ceea ce nu este rostit. Aşa adunăm informaţiile de care avem nevoie pentru a reuşi.

Toţi ascultăm şi toţi putem asculta mult mai bine. Pur şi simplu, cine ascultă cel mai bine este cel mai convingător. Capitolul 3 îţi va spune ce să faci şi exact ce ar trebui să asculţi.

4. Fii puternic, astfel îl vei face pe celălalt să colaboreze mai mult

în Capitolul 4 vom pune accentul pe putere. De ce? Prin putere îţi impui punctul de vedere? Nu, nicidecum. Vom susţine o abordare întemeiată pe colaborare etică. Vom susţine că forţa nu are niciun rol.

Din nefericire însă, dat fiind stadiul real al evoluţiei speciei noastre în acest moment, forţa trebuie totuşi luată în seamă.

Mai simplu spus, este uluitor cât de dispus să colaboreze devine omul, dacă armata ta este mai mare decât a lui. De aceea, vom arăta cum să-ţi creşti puterea, nu ca să o foloseşti, ci ca să nu fii

nevoit să o foloseşti.

5. Găseşte soluţia împreună cu celălalt

Soluţia nu există pentru o singură persoană, ea există pentru voi doi împreună.

Tu ai o cerinţă, iar celălalt o respinge. Sau tu ai o cerinţă, dar celălalt preferă altceva. Sau informaţia ta îţi indică drumul înainte, dar celălalt are altă informaţie şi aceea îi sugerează altceva.

Există un răspuns care va satisface ambele persoane, dar trebuie să colaboraţi ca să-l găsiţi. Capitolul 5 va arăta cum să găsiţi soluţia pe care o va adopta toată lumea.

6. Căseste cea mal bună modalitate de a-ţi transmite mesajul

în fine, Capitolul 6 explică cea mai bună modalitate de a-ţi comunica mesajul – ceea ce funcţionează pentru o persoană, nu va funcţiona pentru alta.

Iar faptul că am lăsat acest lucru la urmă trebuie scos în evidenţă – foarte puţini oameni îşi bat capul să parcurgă mai întâi celelalte etape şi fix din această cauză nu reuşesc. Pentru a găsi cele mai bune cuvinte în Capitolul 6, trebuie să fad mai întâi pregătirile din Capitolele l-5. Dacă vei face acest efort, vei fi surprins cât de uşor îţi va fi.

Negocieri pentru miliarde de dolari vor deveni o conversaţie de plăcere; companiile îţi vor restitui

banii pentru zborurile anulate; soţii se vor oferi să spele vasele. Vorbesc serios!

Funcţionează metoda aceasta cu adevărat?

Să ne întoarcem în Mâine, în 2009. Comunitatea LGBT ştia foarte bine ce vrea: voia ceea ce comunitatea heterosexuală avea deja – asta voia, tot ce avea aceea şi nimic mai mult. Egalitate, la o primă privire nicio exagerare.

Totuşi lucrurile nu au funcţionat, aşa că membrii comunităţii au fost nevoiţi să caute o altă abordare. Ştiau că multă lume nu putea fi convinsă, dar şi că mulţi erau deja de partea lor, prin urmare treaba lor era să afle cine erau votanţii care puteau fi convinşi şi ce anume putea să le schimbe opţiunea.

Este exact ceea ce au făcut. Folosind focus-grupuri şi alte metode de cercetare a pieţei, au stat de vorbă cu 250.000 de persoane care votaseră împotriva lor, dar care erau susceptibile de a-şi schimba opţiunea. Comunitatea a ascultat ce aveau aceste persoane de spus şi a început să înţeleagă mai bine punctul lor de vedere.

Şi în felul acesta a învăţat de ce nu a reuşit cu abordarea iniţială şi ce trebuia să facă în schimb.

Campania din 2009 a constat în solicitarea unor drepturi egale, iar cererea a fost formulată de multe ori agresiv. Când însă i-a ascultat pe potenţialii votanţi, comunitatea LGBT a constatat

că pentru mulţi oameni căsătoria nu avea deloc legătură cu drepturile şi egalitatea, ci cu iubirea, angajamentul şi familia.

Aşa că modus operandi a fost schimbat şi a fost lansat un website nou, înglobând această idee: www.whymarriagemat- ters.org. Cine vizita pagina era întâmpinat de cuvintele „Iubire. Angajament. Familie”, aşezate lângă o fotografie înfăţişând o inimă şi un cămin. Apoi, cu litere mari, întrebarea „De ce căsătorie?”, urmată de răspunsul „Deoarece căsătoria spune «Suntem o familie» mai bine decât oricare alte cuvinte.”

Comunitatea ascultase oamenii şi acum le spunea că i-a înţeles şi că era de acord.

Dar mai era ceva. La începutul paginii se găsea un video în care patru cupluri spuneau ce credeau ele despre căsătorie. Era un cuplu „normal” de negri, căsătorit de 31 de ani, un cuplu „normal” de albi, unul de lesbiene şi doi bărbaţi care luna următoare sărbătoreau 57 de ani de convieţuire.

Dar părerile? Cum nu se poate mai clar: „Eu zic că iubirea este iubire şi este pentru toată lumea” şi aşa mai departe. Alt video arăta o familie care s-a adresat preotului când fiica lor le-a spus că este gay, iar răspunsul preotului a fost: „Este aceeaşi persoană pe care ieri o iubeaţi.”

înţelegi ce zic. Website-ul a stat la baza noii campanii care s-a referit la valorile votantilor şi nu la cerinţele comunităţii

LGBT. Prezentarea mesajului în acest fel i-a permis

acesteia să-ţi atingă scopul. La trei ani după primul vot, s-a desfăşurat al doilea şi de această dată comunitatea a câştigat.

Campania a continuat în acelaşi fel şi în alte părţi, până ce de partea comunităţii s-au adunat suficienţi votanţi, state şi judecători federali, primari, senatori şi chiar preşedinţi, astfel că, în cele din urmă, pe 26 iunie 2015, Curtea Supremă a decis că în toată ţara căsătoria este un drept fundamental al cuplurilor de acelaşi sex.

Se dovedeşte astfel că poţi face oamenii să-şi schimbe opinia.

Iar în această carte ne vom uita, de fapt, la profesionişti care lucrează în cele mai grele situaţii. Nu numai convingân- du-i pe votanţii care s-au împotrivit drepturilor comunităţii LGBT să voteze *pentru* ele, ceea ce este dificil în sine, dar ne vom uita şi la negociatorii din cazurile de răpiri de persoane, la cei ce iau interogatorii şi la criminalişti, la consilierii care lucrează cu drogaţi şi recidivişti. Acestea simt situaţii extreme.

Şi, ceea ce este interesant, vom vedea că fiecare dintre aceste domenii, lucrând independent, au pus la punct metode extraordinar de asemănătoare, care s-au dovedit de succes chiar şi în circumstanţe extreme precum cele de mai sus.

Nu manipulăm, în acest fel?

Nu face rău.

A influenţa este ceva ce facem tot timpul: când

îţi cer să-mi dai sarea, îţi influenţez comportamentul. Deci, ca în orice situaţie, fa cât poţi tu de bine, fa în aşa fel încât să funcţioneze. Eu cred în folosirea metodelor de persuasiune în scopuri etice: dacă convingi pe cineva să facă ceea ce este corect, un lucru bun, atunci influenţează-l cât poţi de mult.

însă, într-adevăr persuasiunea este un instrument şi, ca atare, este inerent neutră, dar poate fi folosită în scopuri pozitive sau negative. Poţi fi sigur că oamenii răi o vor folosi la cel mai înalt nivel; de ce să nu facă la fel şi oamenii buni?

Totuşi, cum putem fi siguri că nu manipulăm? Ce este diferit faţă de:

I O reclamă la ţigări, care îţi creează o nevoie pe care înainte nu a aveai, o nevoie întemeiată pe minciuna stilului frumos de viaţă pe care îl arată?
I Un partid politic care îşi creează un avantaj anunţând măsuri de sprijin pentru săraci?
I Un website care te atrage spre o achiziţie de care nu ai nevoie?

Dicţionarele definesc de obicei manipularea ca influenţare în avantajul tău (fără referire la avantajul celeilalte persoane) şi adesea fără ca cealaltă persoană să ştie, adesea fără onestitate.

Aşadar, intenţia este un bun punct de plecare. Dacă intenţia ta este pentru binele celeilalte persoane, te afli pe un drum corect. Cine judecă însă? Poate că în mintea lui, Hitler considera că avea intenţii bune. Nu este destul, aşa ne putem păcăli singuri foarte uşor. Trebuie să ne verificăm mai temeinic metodele.

7 MODALITĂŢI DE A ASIGURA O ETICĂ SUPERIOARĂ

1. Fii sincer în privinţa intenţiei tale.
2. Ai grijă de beneficiul celeilalte persoane, aşa cum ai de al tău.
3. Nu păcăli, nu minţi, nu denatura şi nu ascunde niciun motiv secundar.
4. Colaboraţi pentru a găsi o soluţie de care este mulţumită toată lumea.
5. Lasă-i celuilalt libertatea să spună nu.
6. Păstrează în permanenţă o comunicare bazată pe res-

pect şi o perspectivă necondiţionat pozitivă.

7. Foloseşte exclusiv metode pe care ai vrea să le folosească şi alţii cu tine.

Cu cât bifam mai multe dintre aceste modalităţi, cu atât vom fi mai siguri că metodele noastre sunt corecte şi că nu manipulăm. Iar dacă situaţia devine complicată, nu te abate de la următorul lucru:

Nu face rău!

Vestea cu adevărat bună

Mama este irlandeză catolică, iar tatăl meu a fost englez protestant. Am crescut în anii 1970 şi ori de câte ori exploda o bombă în Irlanda de Nord (de altfel, chiar şi în restul Marii Britanii) războiul civil se desfăşură şi la masa noastră.

Deşi aveam numai 10 ani, m-arn gândit că trebuie să existe o cale mai bună.

Scriu această carte pentru că această cale există într-ade- văr. O cale mai bună de a rezolva disputele politice, nu aceea de a arunca bombe şi a ucide oameni, o cale de a rezolva diferenţele de opinie în familie, mai bună decât aceea de a ţipa şi a împroşca cu invective.

Aceasta este vestea cu adevărat bună. Abordarea descrisă în această carte îţi va aduce rezultate mult mai bune în viaţă şi îţi va construi relaţii mult mai trainice. Şi, mai mult decât atât, cu fiecare conversaţie pe care o purtăm, lumea va deveni un loc mai bun.

De aceea, să trecem la treabă!

Ţinteşte sus

1.1. Ţinteşte sus

OK, lasă cartea jos şi du-te să aduci o agrafa de birou. Agrafa de birou este cheia bogăţiei tale viitoare.

Super! Ai găsit? Acum trebuie să dai agrafa la schimb pentru o casă. Crezi că vei fi în stare?

Kyle MacDonald din Vancouver a reuşit. A fost nevoit să facă 14 schimburi pe parcursul unui an, dar a obţinut ce a vrut. Şi a scris o carte în acest răstimp, *One Red Paperclip.*[1]

A schimbat:

Agrafa de birou cu un stilou în formă de peşte. Stiloul în formă de peşte cu o clanţă.
Clanţa cu o sobă.
Soba cu un generator.
Generatorul cu o petrecere instantanee.
Petrecerea instantanee cu un snowmobil.
Snowmobilul cu o călătorie la Yahk, în Columbia
Britanică.

Călătoria la Yahk cu o camionetă.
Camioneta cu un contract pentru o înregistrare. Contractul pentru înregistrare cu o cazare în Phoe- nix pe timp de un an.
Cazarea pe un an în Phoenix cu o după-amiază în compania lui Alice Cooper.
După-amiaza în compania lui Alice Cooper cu un glob electric cu zăpadă, marca Kiss.
Globul cu zăpadă cu un rol într-un film.
Rolul în film cu o casă.

Omul acesta a ţintit sus şi bravo lui că a făcut aşa!

1.2. Stabileşte clar ce vrei, ce vrei cu adevărat

Dacă vrei să faci pe cineva să-şi schimbe opinia, este important să ştii cum vrei să şi-o schimbe.

- Dacă îi ceri fiului tău adolescent să facă ordine în camera de zi, să nu fii surprins dacă va face ceea ce crede *el* că înseamnă ordine, ceva eventual foarte diferit de ceea ce crezi tu. Trebuie să-i spui foarte clar ce înseamnă pentru tine ordine.
- Dacă ceri o mărire de salariu, să nu te mire dacă ţi se dă mult mai puţin decât te-ai gândit tu. Trebuie să spui foarte clar cât vrei.
- Dacă plăteşti un prieten să-ţi facă o statuie în hol, nu fi surprins dacă ideea lui despre frumuseţe diferă de a ta şi, fără să vrei, scoţi un strigăt când o dezveleşti.

Prin urmare, primul pas în acest proces este să stabileşti foarte clar ce rezultat urmăreşti. Cu cât te vei lămuri mai bine în această privinţă, cu atât mai clar vei putea comunica acest lucru şi cu atât este mai probabil să-l obţii.

De ce vrem ceea ce vrem?

Este important şi de ce vrem ceea ce vrem. Aşa cum ne-a spus Mick Jagger la un moment dat, nu obţinem întotdeauna ceea ce vrem – ascultă, asta-i lumea în care trăim dar dacă ştim de ce vrem ceva anume, s-ar putea să găsim o altă cale de a obţine acel ceva.

Mama mea are 90 de ani şi trăieşte într-un cămin de bătrâni. în timpul pandemiei de coronavirus am încercat să o vizitez, dar personalul nu mi-a dat voie să intru. De ce? Pentru că voiau să evite riscul de a le aduce virusul în cămin, provocând un val devastator de îmbolnăviri. Eu de ce voiam să o văd pe mama? Ei bine, pentru că este *mama meal* Voiam să văd dacă era bine. Voiam să verific dacă avea nevoie de ceva. Voiam să-i arăt că nu o uitasem. Voiam să o strâng în braţe, bineînţeles, dar ştiam că nu era posibil.

Şi soluţia? Au adus-o ei la recepţie, au aşezat-o la geam şi am putut vorbi cu ea de afară. Niciun risc să transmit virusul prin geam şi am reuşit să stau de vorbă cu mama.

întrebarea „De ce?” te ajută să ocoleşti obstacolele.

De ce? De ce? De ce? De ce? De ce?

Strategia recomandă să întrebi „De ce?” de cinci ori, pentru că în felul acesta te conectezi la ceea ce este cu adevărat important pentru tine.

Kyle MacDonald a vrut stiloul în formă de peşte pentru că ştia că îl va ajuta să obţină altceva, care îl va ajuta să obţină altceva... care îl va ajuta să obţină o casă.

Să luăm alt exemplu. încerci să te convingi singur să te duci la sala de sport, dar ai avut o zi grea la serviciu şi canapeaua este ademenitoare. De ce vrei să te duci la sală? Evident, ca să ai o formă fizică mai bună. Şi de ce vrei să ai o formă fizică

mai bună? Ei bine, îţi spui tu, ca să capeţi mai multă energie în viaţă. Dar de ce ai nevoie de mai multă energie? Ca să te poţi juca mai mult cu copiii. De ce vrei să te joci mai mult cu copiii? Pentru că tocmai asta îţi place cel mai mult să faci, copiii *sunt* viaţa ta.

Splendid, acum te-ai reconectat la motivaţia ta cea mai puternică şi îţi va fi cu atât mai uşor dacă îi spui canapelei „sayonara”* şi fugi la sala de sport.

„De ce" este acolo unde trebuie să fii tu

Când te gândeşti la ce vrei şi apoi te întrebi de ce vrei acel lucru, te pui în legătură cu un scop mult mai important decât primul răspuns, iar acest fel de a gândi îţi aduce un succes mai mare. Oamenii care rămân blocaţi la scopul primului nivel nu au întotdeauna succes, oamenii care se concentrează asupra motivaţiei din spatele

* „Adio!, La revedere!” (n. *red.)*

scopului au.

Acest lucru se întâmplă pentru că întrebarea „de ce” îţi permite mult mai multă flexibilitate. Adesea există motive temeinice pentru care solicitarea ta nu poate fi satisfăcută, de aceea a te concentra asupra acelei motivaţii şi a motivaţiei din spatele solicitării tale, va lăsa mult mai mult spaţiu pentru o soluţie.

Dacă vezi într-un magazin o haină foarte frumoasă şi con- staţi că ea costă 200 de lire sterline, iar tu nu ai decât 100, probabil că nu o vei putea cumpăra şi oricât ai negocia, oricât te-ai ruga sau ai izbucni în lacrimi, nimic nu va schimba acest lucru. Dacă te blochezi la haina cu preţul acela, vei rămâne dezamăgit.

Dar de ce vrei atât de mult haina aceea? Ei bine, îţi trebuie ceva care să-ţi ţină cald pentru că vine iarna, are o croială frumoasă, ţi-ar sta foarte bine cu ea, iar magazinul este cu adevărat *funky.* în regulă, dacă asta cauţi intr-adevăr, probabil că vei găsi în acelaşi magazin un pulover frumos, pe care să-l porţi cu haina pe care o ai deja – puloverul corespunde criteriilor tale şi se încadrează în buget. Am obţinut rezultatul dorit.

SUPER PONT

Ori de câte ori trebuie să alegi între opţiunea uşoară şi cea „corectă” (de exemplu, canapeaua sau sala de sport), adu-ţi aminte că opţiunea corectă este cea bună. Pune întrebarea „de ce” de căte ori ai nevoie pentru a alege bine.

Coordonează-ti obiectivele

Fiinţele umane au dezvoltat mult neurologia stabilind scopuri – fie că a fost vorba despre asigurarea hranei şi adăpostului, fie despre achiziţionarea celui mai modern Porsche. Strămoşii noştri care s-au priceput cel mai bine să supravieţuiască au avut şi cele mai mari şanse de reuşită. Definirea scopurilor în acest mod dezvoltă acel fir conducător care ne ajută să reuşim – remarcarea ocaziilor favorabile, rezolvarea problemelor, identificarea căilor, însumarea energiilor etc.

Este foarte util să-ţi coordonezi rezultatele, astfel încât obţinerea unuia să te apropie de obţinerea următorului, mai important.

Răspunsul lui Kyle MacDonald la cinci întrebări „de ce” a fost că voia o casă. Dacă ar fi intrat într-o agenţie imobiliară şi ar fi încercat să cumpere una cu agrafa de birou, ar fi fost ridiculizat şi dat afară imediat. Dar el a reuşit să fie flexibil şi fiecare schimb l-a adus mai aproape de casă.

John D. Rockefeller a fost cel mai bogat om la începutul secolului douăzeci şi unul dintre cei mai bogaţi din toate timpurile, dacă ajustăm cifrele cu inflaţia. Nimic surprinzător dat fiind că firma lui, Standard Oil, a monopolizat aproape complet domeniul petrolier.

Numai că el nu a construit direct monopolul, a ştiut că dacă va merge pe drumul direct va

întâmpina prea multă rezistenţă. Aşa că a adoptat o altă abordare. A cumpărat în secret toate companiile de transport de petrol şi acest lucru i-a oferit controlul absolut asupra industriei. A fost o strategie mult mai bună.

Acum, când mă gândesc, îmi pare rău că MacDonald s-a oprit la casă. Ar fi trebuit să pună ochii pe piaţa petrolului.

SUPER PONT

la-o înapoi, pornind de la scopul pe termen lung. Să spunem că scopul tău este să domini lumea peste cinci ani şi întreabâ-te unde va trebui sâ fii peste patru ani ca să realizezi acest lucru. Prin urmare, undeva trebui sâ fii peste trei ani şi aşa mai departe, până ajungi în prezent.

Care este semnul tău din naştere preferat?

Anne Nusselder, Opfrisdamen-Animatoare! Opfrisdamen prezintă spectacole de teatru improvizat la festivaluri, la festivităţi corporatiste şi cămine pentru vârstnici. Anne predă povestire (vizuală) şi prezentare la Universitatea de Arte din Utrecht.

„Mă ocup de ceea ce eu numesc actorie intimă, actorie de la om la om. Nu, nu este ceea ce credeţi. Sunt plătită să interacţionez cu oamenii la un eveniment şi să le împrospătez mintea. Fac acest lucru în principal acordându-le atenţie. Pun multe întrebări, ne apropiem, îi impresionez sau îi surprind, dar categoric oamenii se animă.

Este adevărat că îmi place să mă distrez puţin cu această ocazie şi acum câţiva ani am apelat la jocul copiilor cu hârtia – acela în care dai din degete şi despătureşti hârtia, iar undeva pe ea este scrisă o întrebare. M-am apropiat de o doamnă care avea vreo 60 ani şi părea mai retrasă, dar ea s-a prins în joc, iar întrebarea era: «Care este semnul tău din naştere preferat?»

Interesantă întrebare şi la fel de interesant a fost răspunsul pe care l-am primit: «Cel de pe partea dreaptă a fundului unui bărbat!» Cine s-ar fi aşteptat la aşa ceva din partea acestei doamne modeste?

Am insistat: Era vorba de un dos pe care îl cunoştea sau de unul pe care îl căuta? Unul pe care îl căuta. Uau, căuta ceva special! Am strâns-o cu uşa: Ai întrebat vreodată pe cineva dacă are un asemenea semn? Nu, sigur că nu, a spus ea torturată de idee.

Numai că eram la un eveniment cu lume multă: m-am uitat în jur şi am văzut o mulţime de bărbaţi şi o mare oportunitate. M-am urcat pe un scaun şi am întrebat cu glas tare dacă se află prin preajmă vreun tip cu un semn din naştere pe fesa dreaptă.

Să vezi şi să nu crezi, cineva a ieşit în faţă, era chiar un bărbat chipeş, întâmplător cam de aceeaşi vârstă cu

doamna. Am făcut singurul lucru pe care îl puteam face, l-am prezentat pe unul celuilalt şi i-am lăsat să se descurce.

Care a fost sfârşitul fericit? Câteva luni mai târziu am primit un e-mail de la doamna respectivă, în care îmi spunea că a găsit semnul din naştere pe care îl căuta şi că cei doi deveniseră un cuplu.”

1.3. Trebuie să întrebi

Ce poveste frumoasă! Dar, desigur, partea tristă este că doamnei respective i-au trebuit 60 de ani pentru a găsi semnul din naştere. Totul doar pentru că era prea timidă ca să întrebe sau să ceară. Dacă nu ar fi întâlnit o animatoare care să aibă curajul să pună întrebarea în locul ei?

Câţi oameni îşi trăiesc viaţa fără a obţine ceea ce îşi doresc, pentru că nu se gândesc să întrebe sau le este prea teamă să o facă? Fiecare, o tragedie.

Trebuie să întrebi.

Pare ceva atât de elementar şi cu toate acestea oamenii uită adesea ori se tem. Desigur, să formulezi o întrebare nu înseamnă că şi primeşti un răspuns. Dar, cu siguranţă, dacă nu întrebi, nu ţi se răspunde.

Viaţa sau locul de parcare

Este vorba de lucruri mari, precum dragostea şi de lucruri mici de asemenea. Acum mai mulţi ani, altă prietenă a mea, Diana, s-a mutat într-un apartament frumos din centrul Londrei. Din centrul centrului, un bulevard de bulevard, care face legătura între Leicester Square şi Trafalgar

Square.

Apartament splendid, amplasament fantastic, dar o problemă: nu exista loc de parcare, iar ea avea un nemaipomenit Peugeot 504 decapotabil, roz, la care ţinea ca la ochii din cap. Ce era de făcut?

Ei bine, i-a venit o idee. Pe aceeaşi stradă se afla un hotel cu pareare subterană şi s-a gândit că putea să pună o întrebare. Din întâmplare, bunicul ei fusese agentul care intermediase vânzarea terenului pe care fusese construit hotelul. Nu era chiar acelaşi lucru cu a fi fiica proprietarului (în caz că citiţi această carte, doamnă Hilton), dar merita să încerce. Din păcate, încercarea n-a avut succes. Prietena mea şi-a spus povestea şi a făcut solicitarea, dar conducerea hotelului nu a pu- tut-o ajuta. în fine!

Numai că două luni mai târziu a primit un e-mail de la hotel, în care i se spunea că unul dintre locurile de parcare rezervate personalului rămăsese liber şi dacă ea mai era interesată...

Ea mai era interesată.

4 *MODALITĂŢI DEA PUNE ÎNTREBAREA ÎNDRĂZNEAŢĂ*

1. Mai întâi, fii prietenos, arată-le că te interesează.
2. Când întrebi, zâmbeşte.
3. Dă-le un răspuns (cât de cât) plauzibil pentru a spune .da".

Mulţumeşte-le chiar dacă ei îţi spun nu.

1.4. Nu te pune în inferioritate

Mult prea des ne fixăm o ţintă modestă, în loc să ţintim sus. Iată o scenă tipică:

[Noaptea anterioară]	Mâine mă voi duce în biroul şefului şi îi voi cere o mărire de salariu. Am făcut o cercetare de piaţă şi ştiu că merit cel puţin 10 la sută în plus, probabil mult mai mult,
[Dimineaţa următoare]	Mda, se vor supăra dacă le cer 10 la sută, o să le cer 9. Sau mai bine 8 la sută,
[în biroul şefului]	Salut! Am studiat puţin piaţa şi pot să dovedesc că merit o creştere a salariului de 7 la sută. Dar mă voi mulţumi şi cu 6. [Şeful se încruntă] OK,
[Şeful răspunde]	îţi putem da 2 la sută.
[Tu]	4?
[Şeful]	2,5.
[Tu]	Bine.

Ai negociat un sfert din ceea ce meriţi, din ceea ce ai fi putut obţine dacă ai fi adoptat o abordare diferită.

Şi este mai rău de atât, pentru că, dacă aşa ai negociat acum, vei face la fel şi data viitoare. Şi încă o dată după aceea.

Dacă nu vei negocia decât un sfert din mărirea anuală de salariu pe care o meriţi, la sfârşitul unei cariere de 40 de ani vei câştiga doar puţin mai mult decât a cincisprezecea parte din ceea ce ar fi trebuit să ai.

La fel se va întâmpla cu toate celelalte din viaţa ta.

Sună deprimant, nu-i aşa? *Acum* vei cere ceea ce ţi se cuvine?

Şi nu uita, din perspectivă psihologică, dacă te pui singur în inferioritate, celeilalte persoane îi spui că meriţi mai puţin. Dacă ai nevoie de un neurochirurg, nu te duci la cel mai ieftin, te duci la cel mai bun. Nu poţi face comparaţii suficient de riguroase pentru a-l descoperi pe cel mai bun, iar preţul este, de fapt, un indicator justificat, de aceea există tendinţa de a-l alege, cum spune Stella Artois, pe cel liniştitor de scump.

într-o lume în care este greu să calculezi, oamenii îşi iau indiciile din cifra pe care le-o dai tu. De multe ori stabilim valoarea unui produs sau a unui serviciu în funcţie de preţ. Prin turnare, cere puţin şi nu vor crede că eşti suficient de bun; cere mult şi vor crede.

SUPER PONT

Scrie cifra pe hârtie şi vei scădea mai puţin din ea. Dacă discuţia se desfăşoară la telefon, scrie-o pe o foaie mare de hârtie de pe birou, ca să o vezi bine; dacă se desfăşoară faţă în faţă, scrie-o în agendă şi ţine agenda deschisă.

Nu mi-a mai fost teamă că vor spune „nu”

Vitas Pashkus, fondator al PVA Developments, companie de construcţii unicat, specializată în proiecte rezidenţiale la comandă pentru clienţi privaţi.

„Când mi-am deschis afacerea de construcţii, ceream preţuri foarte mici, pentru că eram disperat să pun mâna pe orice lucrare puteam.

Am pierdut o groază de timp şi energie în relaţii cu clienţi dificili, care se plângeau tot timpul, cereau permanent reduceri, lucruri în plus. Era un coşmar şi în condiţiile acelea afacerea mea nu putea să crească.

Cu timpul am început să cred în mine, să cred că valoarea pe care le-o aduceam clienţilor merita tarifele pe care le ceream. Nu m-am mai considerat un muncitor cu cizmele murdare, ci mai degrabă director de firmă; am început să port cămaşă şi sacou şi mi-am cumpărat un Lexus în locul camionetei, iar clienţii au început să aibă mai multă încredere în mine.

La un moment dat mi-am cumpărat cadou de ziua mea un ceas valoros şi curând după aceea m-am întâlnit cu un client care a făcut un comentariu amabil despre el. Când am terminat lucrarea mi-a spus că a ştiut că voi face o treabă bună, în momentul în care a văzut ceasul. Pentru el era un indicator al calităţii.

Nu m-am mai stresat că voi pierde lucrări. Acum mă dau în vânt după aceste prime întâlniri. îmi place să-mi prezint experienţa clienţilor şi să le arăt cum îi pot ajuta. Privesc în jur, găsesc ceva cu care să fac legătura şi încep o conversaţie despre lucrul acela, poate clientul are pisică şi eu pot vorbi despre pisica mea. Acum am relaţii mult mai bune cu clien- tii, mult mai umane.

Şi în acelaşi timp am renunţat la preţurile de nivel de cizme murdare şi am fixat, în schimb, preţuri de director de firmă. Bineînţeles, am pierdut câteva lucrări, clienţi care voiau un muncitor în cizme murdare şi acesta a fost pentru mine lucrul cel mai greu.

Dar cei mai mulţi au fost bucuroşi să plătească, pentru că ştiau că vor primi lucrări la nivel de Lexus pentru casa lor, nu la nivel de camionetă veche. Mai mult, am fost capabil să acord mai mult timp clienţilor existenţi, să fac pentru ei o treabă mai bună şi aceasta a fost o strategie mult mai eficientă.

în 2012 aveam 10 angajaţi şi ceream 20-30.000 de lire sterline pentru o lucrare. Un an mai târziu, trecusem la 40 de angajaţi şi tarife de 80-100.000 de lire, iar clienţii erau mulţumiţi. în 2018, am ajuns la un personal de 140 de angajaţi pe statul de plată şi am luat lucrări cu mult peste un milion. Am învătat sâ nu mă mai tem că clienţii vor zice «nu».M

1.5. Ţinteşte sus, chiar foarte sus

îţi spun, nu te vinde pe bani puţini. Kyle MacDonald a obţinut un rezultat deosebit, dar poate că aceste rezultate deosebite ne stau la dispoziţie mai mult decât ne închipuim noi.

Spre sfârşitul primului deceniu al anilor 2000 am organizat un atelier de strategie pentru una dintre firmele de consultanţă mari, la nivel de „şefi” I-am pus să facă brainstorming şi le-am cerut să vină cu cât de multe idei puteau, inclusiv cu două „imposibile”

Cursanţii erau oameni foarte pragmatici şi nu prea le-a plăcut exerciţiul de brainstorming, dar s-au integrat în spiritul lui şi au venit cu câteva idei care i-au făcut să râdă, pentru că erau ridicole.

Prima suna aşa: „Scăpăm de toţi angajaţii şi atunci nu vom mai avea de plătit salarii, iar profiturile vor creştere până la cer.” Chicoteau spunând toate acestea. Până ce le-am amintit că Wikipedia, unul dintre cele mai mari branduri din lume, avea la început cam 30 de angajaţi. Câţiva ani mai târziu, când Instagram a fost cumpărat de Facebook pentru un miliard de dolari, în 2012, mai erau doar 13 angajaţi. Ideea imposibilă fusese deja aplicată.

„Bine” au spus ei, „ a doua idee a noastră este

cu adevărat imposibilă. Vom inventa o maşină capabilă să citească gândurile clienţilor şi aşa vom putea să le oferim ceea ce vor, înainte să ceară ei ceva.” Hilar, şi-au spus ei. Până ce am subliniat că reclamele Google chiar acest lucru îl fac şi ideea lor

imposibilă a transformat Google din perdant într-una dintre cele mai mari şi mai profitabile companii din lume.

Două idei care nu numai că fuseseră puse în practică, dar care şi reuşiseră să facă organizaţiile respective incredibil de profitabile.

Avem nevoie de o gândire ambiţioasă. Suntem o specie uluitoare, capabilă de creaţii uluitoare, totuşi în lume există în continuare o uriaşă cantitate de sărăcie, uriaşe diferenţe de putere, inegalităţi flagrante în domeniul educaţiei, potenţialele catastrofe ale încălzirii globale, distrugerea mediului provoacă ameninţări uriaşe, războaiele şi foametea încă distrug milioane de vieţi.

Nelson Mandela nu şi-a compromis gândirea când a schimbat opinia reprezentanţilor regimului de apartheid din Africa de Sud. Cei aflaţi în spatele Acordului din Vinerea Mare nu au stat pe gânduri când au pus capăt tulburărilor din Irlanda de Nord.

Avem nevoie de o gândire ambiţioasă, mai mult decât oricând.

SUPER PONT

Gândeşte-teîntotdeauna la o idee imposibilă; ea ar putea duce la altă idee, posibilă.

1.6. Şi în bucătărie?*

Bine, bine, înţeleg, mulţi vă gândiţi că nu vreţi să deveniţi miliardari ai tehnologiei şi nici nu vreţi să obţineţi pacea mondială (sigur, vreţi aşa ceva, dar nu de aceea aţi cumpărat cartea de faţă), nu vreţi decât să se ridice soţul de pe canapea şi să spele vasele.

înţeleg. Baza de date familiale Uinvue a constatat că o familie medie petrece 91 de ore pe an certându-se, adică aproape patru zile întregi şi motivul cel mai frecvent este legat de cine se ocupa de treburile casnice.[2] Personal, cred că ar trebui să ne certăm primele patru zile din ianuarie şi pe urmă să trecem mai departe şi cu asta am terminat pentru anul respectiv.

Dar vezi, se aplică acelaşi principiu. De ce să-ţi limitezi gândirea la ceva atât de simplu când, dacă ai o abordare corectă, obţii mult mai mult? Poate îl determini pe soţ să facă curat în toată casa; poate îl faci chiar să-i placă acest lucru şi nu va trebui să-l mai rogi a doua oară.

Aşadar, după ce stabileşti ce vrei şi te întrebi de ce (de cinci ori, bineînţeles), mai pune o întrebare: ce rezultat ar fi uluitor?

Merită să ne gândim.

La un atelier recent, un participant a menţionat că a doua zi urma să se întâlnească cu proprietarul care voia să-i mărească chiria. Participantul voia să rămână cu aceeaşi chirie, după întâlnire. Dar când

a fost întrebat ce rezultat ar fi uluitor, a constatat că ar fi putut chiar să obţină o *scădere* a chiriei.

Ştia că proprietarul era o persoană foarte ocupată, căreia nu-i plăcea bătaia de cap a rolului, adică să facă reparaţii prin
casă, să organizeze chiriaşii etc., aşa că, dacă se oferea să preia unele dintre aceste sarcini, chiriaşul ar fi putut cu siguranţă să obţină a reducere a chiriei. Doar agenţiile percep 15-20 la sută. Unul dintre prietenii mei a locuit decenii într-un apartament de lux fără nicio scumpire semnificativă, plecând exact din acest punct.

Aveţi la dispoziţie rezultate extraordinare, chiar şi în bucătărie, gândiţi într-un mod extraordinar şi le puteţi obţine. Nu vă promit că le veţi obţine negreşit. Dar este posibil să le obţineţi şi, cu siguranţă, nu le veţi obţine dacă nu vă gândiţi la ele.

Este bine totuşi să nu uitaţi că armonia din familie stă probabil undeva între răspunsurile la întrebările puse de cinci ori, aşa că, deşi aţi vrea foarte mult să schimbaţi opiniile politice nesăbuite ale unchiului, chiar merită să ruinaţi cina de Crăciun pentru acest lucru? Sau să produceţi o ruptură în familie? Probabil că nu. Dincolo de un anumit punct, probabil că înţeleaptă este o abordare de tipul trăieşte şi lasă-mă să trăiesc, dacă preţuieşti fericirea familiei sau vrei să-ţi păstrezi prietenii.

Am avut de ales: ori reuşeam, ori muream

»

Igor Rybakov este antreprenor, capitalist de risc, filantrop, pe lista Forbes a celor mai bogaţi oameni din lume. Este cofondator al corporaţiei Technonicol şi fondator al fundaţiei Rybakovşi al premiului Rybakov (numit de Forbes „Premiul Nobel pentru Educaţie"), precum şi al şcolii pentru antreprenoriXlOAcademy.

Când am stat de vorbă cu domnul Rybakov, mi-a spus că în 2003 compania Technonicol, cea mai mare firmă de construcţii de acoperişuri din Rusia, pe care o construise în mulţi ani, se confrunta cu o problemă existenţială. Piaţa era în

schimbare şi clienţii cereau izolaţii din materiale mai mo- derne, iar dacă el nu reuşea să le furnizeze, aceştia plecau în altă parte, pur şi simplu.

S-a adresat de aceea firmei Rockwool, lider mondial în izolaţii minerale şi s-a oferit să cumpere 15 la sută din întreaga lor capacitate de producţie începând din acel moment, ceea ce era, credea el, o ofertă generoasă.

Dar cei de la Rockwool nici nu au vrut să audă şi i-au râs în nas când le-a spus că îşi va construi propriile fabrici, l-au spus că aşa ceva era imposibil, că putea să fie el expert în construcţia de acoperişuri, dar nu ştia nimic despre izolarea cu materiale minerale, care implicau o tehnologie cu totul diferită.

Pentru domnul Rybakov a fost ca şi când i-ar fi arătat taurului steagul roşu, aşa că a decis să rupă legăturile cu Rockwool şi să iasă în piaţă. Numai că acolo nu a găsit nimic de aceeaşi calitate, ceea ce însemna că se confrunta cu ale- gerea de a construi singur factori de înaltă calitate sau de a privi cum moare Technonicol.

Mai exista o posibilitate, infimă: să găsească un producător al tehnologiei anterioare şi să-l convingă să facă maşini de ultimă generaţie, dezvoltând tehnologia din mers, dar nimeni nu a fost dispus să-şi asume un asemenea

risc.

în cele din urmă a ajuns la Mirko, un inginer sloven cu şcoală de inginerie nemţească, dar şi Mirko i-a spus că era imposibil. Au stat mult de vorbă despre cum ar putea ei să pună pe roate noua „vată minerală rusească” şi până la urmă Rybakov a întrebat: „Dacă nu crezi în idee, în mine poţi să crezi?” Mirko a ezitat o clipă şi pe urmă a spus: „Igor, te voi sprijini.”

Primul contract l-au semnat pe un şerveţel.

l-au anunţat pe cei din echipa lui Mirko (aceştia au crezut şi ei că nu era posibil) şi s-au pus pe treabă. Un an mai târziu, linia de producţie a scos prima izolaţie minerală, în numai o treime din durata normală de înfiinţare a unei asemenea fa-
brici. Au sărbătorit împreună succesul dea fi realizat ceea ce toţi experţii spuseseră că era imposibil.

în patru ani au mai construit încă şapte linii de producţie, sub nasul firmei Rockwool care nu-şi credea ochilor.

Rybakov a recunoscut că Rockwool avusese dreptate, tehnologia era extrem de complicată, darîn decurs de un an ei au trecut de la competenţă zero la lider de piaţă.

Astăzi, Technonikol este de departe cel mai puternic pe piaţa teritoriilor ex-sovietice şi numărul doi în lume, l-au ajuns pe cei de la Rockwool în propriul lor teren. Iar Mirko a devenit unul dintre cei mai puternici şi mai competitivi furnizori de tehnologie în domeniu.

în prezent, domnul Rybakov conduce XI0 Academy, în cadrul căreia îi ajută pe antreprenori să atingă ţinte mult mai înalte decât au crezut ei că ar fi posibil. „Eu ajut oamenii, spune el, să întemeieze echipe care nu au nevoie de persuasiune. Pentru mine, persuasiunea sau a convinge pe cineva este o formă de utilizare a forţei."

Pe Mirko şi pe toţi ceilalţi care au crezut câ nu era posibil „nu i-am convins: în schimb, ceea ce este mult mai bine, i-am inspirat, iar ei au avut încredere în mine.” Numeşte acest lucru „un *blockchain* social al încrederii”, în care oamenii au atât de multă încredere unul într-altul încât nu mai este nevoie de convingere sau persuasiune.

„Dacă poţi «să-ţi găseşti oamenii», vei avea succes. Nu numai pentru tine, ci pentru ei toţi." Dacă poţi face acest lucru, crede el, „tu devine noi, tu însuţi devine noi înşine" şi aici începe magia.

Se produce o emulaţie şi emulaţia este necesară pentru a construi drumuri, poduri, spitale, nave, emulaţia transformă oamenii şi aduce rezultatele extraordinare.

Cu Mirko şi cu celelalte proiecte ale sale şi cu XI0 Academy, Rybakov a format o comunitate de oameni care sunt siguri că vor reuşi. Sunt racordaţi la un mare viitor, sunt convinşi că se va întâmpla ceva bun.

„Şi se întâmplă", spune el.

1.7. Ţinteşte sus pentru ambele părţi

Cred că până acum te-am încurajat să ţinteşti sus, dar probabil tu te gândeşti aşa: „Toate bune şi frumoase, Simon, dar când o să cer o mărire de salariu de 10.000.000 de procente, şeful meu o să-mi spună să mă duc înapoi la locul meu, să-mi văd de treabă şi să fiu mulţumit cu ceea ce primesc.” Să ai ambiţie e una, dar să convingi pe cineva să-ţi dea ce vrei este alta.

Ca să fiu corect, până acum ţi-am dat doar câteva idei care să te ajute în procesul de persuasiune. Nu te speria, când vei fi ajuns la sfârşitul acestei cărţi, vei avea mult mai multe, dar există una care bate departe: ţinteşte sus şi pentru celălalt.

Ceea ce spun contrazice abordarea şcolii vechi, care susţine că este bine să te tocmeşti până la

ultima consecinţă. însă nimic nu va distruge simpatia mai repede decât să fii lacom şi nimic nu va stimula mai mult atitudinea defensivă a celuilalt decât faptul că faci ceva pe seama lui.

Să ne întoarcem la mărirea de salariu. Argumentaţia ta este legată adesea de casa cea nouă, de copil, de stilul de viaţă sau de o adicţie şi aşa nu ajungi nicăieri. Dacă suntem un pic mai deştepţi, construim *un plan de afaceri:* despre cum ne-am realizat cu prisosinţă şi în permanenţă obiectivele şi ne-am depăşit ţintele. De obicei însă, şeful ştie că a profitat deja de acest lucru, aşa că nu-i mai pasă. în schimb, dacă faci legătura între mărirea ta de salariu şi ceva de care îi pasă, poate de ceva care îl va ajuta pe el să-şi atingă *propria ţintă* sau să-i crească *lui* salariul, ei bine, atunci va fi atent.

Dacă sunt avocat şi îi cer clientului meu 10.000 de lire sterline, s-ar putea să-mi spună că suma îi depăşeşte bugetul şi nicio negociere nu-l va face să-şi schimbe părerea. Dar dacă îi arăt că sfatul meu îi va aduce lui 20.000 de lire sterline, va găsi onorariul în propriul buget.

Lui Igor Rybakov i s-a spus „nu” peste tot unde s-a dus. Dar când a reuşit să arate cât succes va genera pentru toţi ceilalţi, oamenii au venit alături de el.

Prin urmare, nu te purta ca negociatorul neanderthalian care încearcă să câştige pe seama celeilalte persoane. Eu îţi spun exact pe dos,

ţinteşte sus pentru celălalt, la fel ca pentru tine.

Ajută-l să obţină *mai mult decât a crezut el însuşi că este posibil.*

1.8. Ţinteşte luna şi atinge soarele

în 1992, Alex Ferguson, managerul clubului de fotbal Manchester United, şi-a pus în cap să-l cumpere pe Alan Shearer pentru ca echipa să câştige liga britanică pentru prima dată din 1967. Shearer era cel mai bun atacant central din ţară şi, prin urmare, cel mai scump şi putea fi cumpărat cu suma record de 3,6 milioane de lire sterline de la Blackburn Rovers.

Ferguson a ţintit sus: a încercat să-l obţină pe cel mai bun, dar nu i-a ieşit. Cu toate acestea, după câteva luni a primit un telefon de la directorul general de la Leeds United, Bill Fotherby. în timpul discuţiei, Ferguson a întrebat dacă Eric Cantona era disponibil. Fotherby i-a spus că va reveni el cu un apel.

Peste o oră Cantona a fost vândut echipei Manchester United pentru 1,2 milioane de lire sterline. Cantona a venit cu priceperea, dar şi mai important, cu mentalitatea de care avea nevoie echipa, care a câştigat liga de patru ori în următorii cinci ani.

Ferguson nu l-a obţinut pe Shearer, dar l-a obţinut pe Cantona şi aşa a început incredibila

serie de victorii prin care a cucerit 13 dintre următoarele 21 de titluri în Premier League.

Aşadar, chiar dacă nu obţii rezultatul pe care l-ai vizat ţintind sus, s-ar putea să obţii altceva, ce nu ai fi reuşit dacă nu ai fi făcut aşa. Iar acel ceva ar putea fi chiar mai bun decât ţi-ai dorit iniţial.

Când se întâmplă sâ nu faci, ce faci ca sâ faci?

Desigur, uneori lucrurile nu ies bine, iar uneori ies chiar prost; face parte din drum.

în iunie 2014, Amazon a lansat cu surle şi trâmbiţe un produs nou, uriaş, telefonul Fire, care urma să fie cheia lor pe drumul spre dominarea pieţei telefoanelor mobile.

S-a vândut bine două săptămâni şi pe urmă cifrele au scăzut vertiginos. Patru luni mai târziu, Jeff Bezos a anunţat că a pierdut 170 de milioane de dolari cu acest proiect, iar vânzările se opriseră aproape cu totul.

Un adevărat dezastru. Doar că...

...Bezos văzuse un prototip incipient şi a fost uluit de capacitatea acestuia de a recunoaşte vorbirea. în câteva zile a înfiinţat un întreg departament care să se ocupe de acest lucru şi exact când telefonul Fire a murit, din cenuşa lui s-a născut Alexa.

Alexa s-a vândut în mult peste 100 de milioane de exemplare.

Deci, lucrurile pot părea că merg prost, dar

jocul nu se sfârşeşte acolo.

SUPER PONT

Dacă suferi o mare înfrângere, recalibrează-te. Unde vrei să ajungi? Unde te afli în acest moment? Mai exact, ce trebuie sâ faci? Apucă-te să faci. Cât de curând, vei fi înapoi pe şine şi îţi vei atinge ţinta.

Viaţa nu este un joc cu o singură şansă

Poate că întrebarea ta va primi răspunsul „nu” dar nu renunţa.

în 1997, la Santa Cruz s-a lansat o mică firmă pornind de la marea idee de a distribui filme în orice casă din lume. Exista o problemă: era nevoie de mai multe luni de zile pentru a descărca un film cu tehnologia existentă, aşa că primul mod de lucru a constat în a expedia DVD-uri prin poştă. Nu era cea mai bună soluţie.

Dar fondatorul ştia că nu va fi întotdeauna aşa şi nu şi-a abandonat viziunea. Compania se numea Netflix şi cel ce i-a pus bazele, Reed Hastings, spune: „Când am început să adunăm bani, am crezut că vom ajunge să facem streaming în cinci ani. în *2002* nu exista streaming.”

Hm, planul nu mergea prea bine, haideţi să-l modificăm un pic. „Şi am crezut că până în 2007 vom ajunge pe la jumătatea planului. în 2007, tot nu eram pe nicăieri.” Unde este planul acela?

în 2021, există streaming pentru 200 de

milioane de case.

Dacă nu-ţi atingi ţinta din prima, nu înseamnă că nu o vei atinge niciodată. Lucrurile acestea nu se fac dintr-o singură încercare şi gata. Cum a povestit Geoff Mulgan despre timpul pe care l-a petrecut în Guvernul Blair: „întotdeauna supraestimam ceea ce puteam face într-un termen scurt, dar mereu am subestimat ceea ce puteam face pe termen lung.”

Eşecul nu este definitiv. Viaţa nu este un joc cu o singură şansă.

3 ÎNTREBĂRI PENTRU A ATINGE MĂIESTRIA

După fiecare încercare de a-ţi atinge ţinta sau după fiecare încercare de a face pe cineva să-şi schimbe opinia, indiferent dacă ai avut sau nu succes, este bine să te întrebi:

1. Ce a funcţionat?
2. Ce nu a funcţionat?
3. Ce poţi face altfel data viitoare?

Este un proces de perfecţionare continuă; este procesul măiestriei. Aplică-l de fiecare dată şi vei atinge ţinte importante, vei deveni maestru în a-i face pe oameni să-şi schimbe opinia!

În concluzie

Când încercăm să facem pe cineva să se răzgândească, de obicei ne aruncăm înainte cu propunerile noastre, fără să ne gândim prea mult. Este formula eşecului.

în schimb:

I Trebuie să ştii ce vrei

Dacă te gândeşti bine şi îţi formulezi clar rezultatul urmărit, îţi va fi mai uşor să comunici şi vei avea şanse mai mari să-l obţii.

I Trebuie să ştii de ce vrei ceea ce vrei

Acest lucru îţi va îngădui mai multă flexibilitate în atingerea ţintei tale. Uneori nu putem obţine exact ceea ce dorim, dar dacă ştim de ce dorim ceva, vom putea găsi o cale de a obţine o realizare într-un cadru mai larg.

I Trebuie să întrebi

Nu întrebi, nu primeşti; întreabă şi ai putea primi. Nu-ţi risipi viaţa dorindu-ţi ceva, când ai putea obţine ceea ce îţi doreşti, dacă ai întreba.

I Nu te vinde ieftin

De prea multe ori ne punem singuri în inferioritate. Trebuie să ne preţuim pe noi înşine pentru că, dacă nu, cum ne putem aştepta să o facă alţii?

I Ţinteşte sus, pentru tine *şi* pentru celălalt

Haide, fii ambiţios! Oamenii de succes nu-şi petrec viaţa întrebându-se dacă ar fi putut obţine un rezultat mai bun, ci chiar încearcă să facă acest lucru. Trebuie să fii ambiţios *şi pentru celălalt.* Ajută-l să obţină mai mult decât a crezut el însuşi că ar fi posibil. Dacă poţi face acest lucru şi el te va ajuta să-ţi atingi ţinta ambiţioasă, aşa că îţi cresc şansele de realizare.

I Viaţa nu este un joc cu o singură şansă

Ce se întâmplă dacă nu-ţi atingi ţinta? Nu-ţi face probleme, încearcă până reuşeşti. Eforturile tale ţi-ar putea aduce ceva diferit, poate chiar ceva mai bun.

Grozav, acum ştim ce vrem, însă tot nu suntem pregătiţi să-l convingem pe altul. Nu înseamnă decât că am reuşit să ne convingem pe noi înşine. Dacă vrem să-l facem pe altul să-şi schimbe opinia, trebuie să cercetăm puţin cum ar fi cel mai bine să abordăm acest proces.

Caută indicii

Factorul uman şi securitatea

Jenny Radcliffe, sociolog, expert în rolul factorului uman în domeniul securităţii, people hacker. Jenny foloseşte experienţa sa în comunicare nonverbală şi tehnici de inducere în eroare şi
de persuasiune pentru securitatea etică a gulerelor albe, cu scopul de a creşte gradul de securitate la sediul clienţilorşi de a-i feri pe aceştia de atacuri nocive. Ea a făcut parte din echipa de operaţiuni speciale pentru serialul de succes difuzat de Channel 4, „Hunted".

„Sunt hacker, dar nu hackerul tipic, cu gluga trasă peste ochi în spatele calculatorului. Munca mea înseamnă că mă infiltrez fizic, cu permisiunea firmelor sau a indivizilor cu salarii grase şi încerc să trec peste măsurile de securitate, ca să pătrund în incintele lor.

Sunt exerciţii necesare pentru a scoate la iveală breşe de securitate şi pentru a educa clienţii, astfel încât să remedieze deficienţele, iar oamenii rău intenţionaţi să nu poată face ceea ce fac eu. Deci, sunt un hacker cu principii etice; consi- deră-mă un spărgător cu intenţii bune.

Un client m-a întrebat dacă aş putea să încerc să am acces în biroul lui dintr-o clădire aflată într-un loc

considerat sigur. Mi-a spus: «N-ai să reuşeşti niciodată să intri. Am dat

două milioane de lire pe mijloacele de apărare perimetrală, avem garduri, alarme, paznici. Singura posibilitate de a intra este atunci când cineva îți lasă usa deschisă şi asta nu se va întâmpla niciodată.»

Ca să intri într-un loc ai nevoie de o planificare amănunţită. Eu folosesc tehnici de spionaj accesibile gratuit pe internet (OSINT†) pentru a studia domeniul respectiv de activitate, organizarea, clădirea şi oamenii. încerc să descopăr pârghiile sau stimulentele la care vor răspunde oamenii şi la care aş putea apela. De obicei este vorba despre ceva ce corespunde valorilor şi convingerilor lor sau modului lor de funcţionare şi de desfăşurare a activităţii.

Cercetările mele au arătat că organizarea era tradiţională şi ierarhică în acea companie, care activa într-un domeniu cu multiple preocupări pentru securitate. Era important ca salariaţii să respecte regulile, acestea fiind o componen- tă-cheiea culturii companiei respective. Managementul era «bun» şi oamenii făceau ce li se cerea, lată cu ce aveam de-a face.

Ca să trec de gard, am folosit un pistol cu aer comprimat cu care am spart un parbriz, apoi m-am dat drept reprezentantul unui service auto, ceea ce corespundea pachetului de beneficii al salariaţilor. Am convins astfel personalul de securitate să mă lase să trec de gard, dar mai trebuia să intru în clădire. Colegii «reparatori de parbrize» au plecat, numai eu m-am ascuns şi am aşteptat.

Pregătisem un afiş pe care scria «Vă rugăm, nu închideţi uşa. Vă mulţumim!» şi pe care am mâzgălit o semnătură, iar dedesubt trecusem «Departamentul de Resurse Umane». Arăta destul de oficial, aşa că l-am lipit cu bandă adezivă pe ieşirea de incendiu, în momentul acela închisă.

După o vreme a ieşit cineva care s-a oprit văzând afişul pe uşă. Pe urmă s-a conformat, a blocat uşa în

† în original, Open source intelligence techniques (n. *trad.)*

poziţie deschisă şi a plecat.

Am aşteptat urmărind oamenii care ieşeau, fiecare lăsând mulţumit uşa deschisă, pentru că aşa le cerea afişul să facă.

Pe înserat, după ce majoritatea oamenilor au plecat, am intrat pe uşa aceea în fabrică şi am găsit biroul clientului meu. Am făcut câteva poze ca să dovedesc că am fost acolo şi i-am lăsat o carte de vizită pe care să o găsească a doua zi dimineaţă şi astfel infiltrarea mea s-a încheiat.

Dacă as fi fost un infractor, o astfel de breşă de securitate ar fi fost foarte gravă.

Au fost doar şapte cuvinte, dar folosite la locul potrivit, cu persoana potrivită, au funcţionat.

Nu ar fi funcţionat în orice loc: poate nu ar fi funcţionat într-un loc mai obişnuit sau într-o cultură mai rebelă, în care regulile nu erau considerate prea importante. Dar folosită la locul potrivit şi cu oamenii potriviţi, bucata aceea de hârtie a făcut să se deschidă uşa. Şapte cuvinte, dar dacă ştii cum acţionează un grup de oameni, nu-ţi trebuie mai mult. Psihologia şi cultura organizaţională fac restul."

2.1. Secretul pentru a face persuasiunea uşoară

Până aici am învăţat să ţintim sus şi am învăţat că, dacă nu punem întrebări sau nu cerem, nu primim. Dar nu înseamnă că primim ori de câte ori cerem. Uneori persuasiunea poate fi cu adevărat dificilă. Uneori, să răspundă cererii tale depăşeşte posibilităţile celuilalt: „Mi-ar plăcea foarte mult să te ajut, dar am mâinile legate.”

Dacă vom căuta foarte atent, răspunsuri există întotdeauna.

De-a lungul anilor am predat tehnici de negociere pe care le-am perfecţionat lucrând cu negociatori de top. Un coleg implicat adesea în tranzacţii de nouă cifre în districtul financiar al Londrei a descris aceste negocieri. „E ciudat, a spus el, mă duc la şedinţă, dau mâna cu celălalt, conversăm lejer la o cafea, pe urmă semnăm acordul şi plec. Nu seamănă deloc a negociere, este doar o conversaţie plăcută.”

Cum aşa? Era un negociator chiar atât de strălucit? înnăscut? Sau norocos?

Nu, nicidecum. Numai că se dusese cu lecţiile făcute. Şedinţa avea loc la sfârşitul unor zile, săptămâni şi luni de pregătire.

Dacă vrei o discuţie desfăşurată lejer, secretul stă în pregătire. Cercetează şi vei descoperi indiciile de care ai nevoie pentru a convinge.

Ce trebuie să pregăteşti? O mulţime de lucruri! Aproape fiecare paragraf din această carte este un aspect de care

trebuie să te ocupi în cadrul pregătirii. Află cum stau lucrurile, află cifrele – ale tale, ale lor, ale competitorilor, reperele. Lucrurile nu se vor desfăşura neapărat în linie dreaptă, aşa că fa scenarii, află ce se întâmplă dacă, anticipează întrebările dificile, refuzurile, ofertele şi răspunsurile tale pentru toate acestea. Fă lucrurile acum, ca să nu fii nevoit să le faci mai târziu, sub presiune, în timpul discuţiei.

SUPER PONT

ABC-ul cercetării constă în adunarea datelor şi acesta este un sfat pe care e bine să-l ţii minte. Caută indicii peste tot, le vei găsi şi ele te vor ajuta în misiune.

Şi pregăteşte-ţi starea de spirit. Vei constata probabil că atunci când eşti în dispoziţia *potrivită,* eşti de neoprit, aşa că, ce poţi face înainte, ca să fii sigur că la întâlnire te vei afla în- tr-o astfel de stare de spirit? Cum trebuie să fie acea stare? Să ai multă încredere în tine? Să gândeşti rapid şi să fii alert? Fermecător? Oricum trebuie să fii în timpul discuţiei, fa ce trebuie să faci ca să intri în starea respectivă şi rezultatele vor apărea.

Ştiu că unii oameni se tem de asemenea situaţii, dar nu este nevoie să fie aşa. Chiar şi cea mai dificilă discuţie poate fi plăcută dacă te pregăteşti corespunzător. îţi poate face plăcere; mai mult, este posibil să o aştepţi cu nerăbdare.

Iar dacă se va întâmpla aşa, cu siguranţă vei obţine rezultate mai bune.

2.2.Indicii în context

Cercetând vei descoperi indicii – indicii pretutindeni; indicii care te vor ajuta să-l faci pe celalalt să-şi schimbe opinia.

Vei găsi indicii în context. Putem afla o mulţime de lucruri despre o persoană, pornind de la context. Unde lucrează? Unde locuieşte? Unde îşi petrece timpul, la sala de sport sau la pub? Cheltuieşte mai ales la Harrods sau la talcioc? Dacă vă întâlniţi în restaurantul ales de acea persoană, te duce la McDonalds sau la un local cu pretenţii din cartierul Mayfair?

într-adevăr, s-a constatat că amplasamentul are impact asupra scorului caracteristic al personalităţii. De exemplu, oamenii care merg la cafenea au mai multe puncte la firea ex- trovertită, cei de la locurile de cult au mai puţin la stări de nervozitate, iar cei de la sala de sport stau mai bine la conştiinţa de sine.[3]

Prin urmare, aşteaptă-te la un răspuns diferit, în funcţie de toate acestea. Aşteaptă-te la răspunsuri diferite dacă vă întâlniţi la o nuntă sau la o conferinţă academică, aşteaptă-te la un răspuns diferit dacă sunteţi în mijlocul unei crize econo- mice sau într-o perioadă de abundenţă.

Se dovedeşte că oamenii iau decizii şi în funcţie de context – uau, cine ar fi zis? Tu, poate că da, dar ştii *cât demult* depind acestea de context? Şi, prin urmare, cum te-ai putea folosi de el?

Pot fi o mulţime de nuanţe. Cercetătorii au pus la reducere patru sticle de vin franţuzesc şi patru sticle de vin german în sectorul de băuturi dintr-un supermarket: în zilele în care în magazin se cânta muzică franţuzească, s-a vândut de trei ori mai mult vin franţuzesc decât german; în zilele când se cânta muzică germană, cifrele s-au inversat. Iar când au fost întrebaţi despre alegerea pe care au facut-o, 86 la sută dintre cumpărători au precizat că nu au fost influenţaţi de muzică.[4]

Contextul contează. Poţi învăţa multe de la el şi îţi poţi face strategii pentru ca munca ta de convingere să fie mai eficientă.

încearcă să vorbeşti cu accent franţuzesc, mai ştii?

2.3.Indiciile din povestea celuilalt

Acum câţiva ani aveam o întâlnire de vânzări cu o mare firmă de avocatură şi am cercetat un pic, să aflu ceva despre persoana cu care mă întâlneam. Strategia mea în cazul firmelor juridice este să fiu direct – costum la patru ace şi cravată, servietă elegantă şi pantofi lustruiţi.

Dar în cinci minute am aflat de pe Facebook că persoana respectivă era şeful unei formaţii de thrash metal. Am trecut la o abordare mai adecvată.

Fiinţele umane sunt fiinţe umane. De aceea, când încerci să convingi pe cineva, nu uita că ai de-a face cu o fiinţă umană.

Una dintre negocierile de mare succes care a avut loc pe 10 aprilie 1998 a fost Acordul din Vinerea Mare pentru Irlanda de Nord, care a pus capăt războiului civil desfăşurat de zeci de ani în zonă. Procesul a fost condus de senatorul George Mitchell şi oricine voia să introducă ceva în acordul final trebuia, în cele din urmă, să-l convingă pe el.

în cei trei ani cât au durat negocierile, Mitchell s-a căsătorit, soţia a pierdut o sarcină, i s-a născut un copil şi i-a murit fratele.[5] Cu siguranţă l-au

preocupat aceste numeroase momente de mare intensitate, oricât ar fi încercat el să fie de profesionist şi eroic. Puteai să-ţi rezolvi solicitarea sau să o pierzi, după cum luai sau nu în considerare această realitate.

Să înţelegi perspectiva celuilalt

Nu este vorba numai de negocieri cu miză atât de înaltă sau de evenimente ce ţin de viaţă şi de moarte. Ceea ce poţi garanta în orice situaţie este că cealaltă persoană va vedea situaţia cu totul altfel decât o vezi tu. Şi, în mod tipic, avem raţiunea noastră pentru care gândim într-un anume fel şi credem că aceasta este evidentă, nu-i aşa?

Numai că celălalt are o perspectivă diferită, are o motivaţie diferită, are propriile dovezi cu care o susţine şi totul este evident, nu-i aşa?

Aşa că ne întoarcem la raţiunea noastră, cu şi mai mult aplomb. Şi nu funcţionează.

Iată de ce lumea este plină de oameni neraţionali, care fac alegeri stupide. Ei nu sunt de fapt iraţionali, doar că raţiunea lor este diferită de a noastră. Ceea ce trebuie să facem, în schimb, este să ne luăm răgazul de a ne pune în locul lor şi de a privi rezultatul din perspectiva raţiunii lor. Numai aşa funcţionează. Dacă nu facem aşa, ei vor spune: „Da, dar tu nu în- ţelegi.”

Unul dintre noi

Dacă ştim povestea unei persoane, ştim cine este ea, iar acest lucru este esenţial dacă vrei să o facem să-şi schimbe opinia. Dacă acea persoană ne vede ca fiind altfel decât este ea, dacă suntem „el” şi nu „noi”, va fi foarte greu să o convingem.

Fiinţele umane sunt foarte tribale, dintr-un motiv întemeiat: de milioane de ani, animalele de care ne temem cel mai mult sunt celelalte fiinţe umane. Avem circuite foarte bune care ne ajută să facem distincţia între „noi” (siguranţă, încredere) şi „ei” (clar nesiguranţă, clar lipsă de încredere).

Mark Levine şi colegii lui de la Lancaster University au desfăşurat un studiu important în cadrul căruia au invitat un grup de suporteri ai echipei Manchester United să scrie un eseu (cam ambiţioşi, zic eu) despre motivul pentru care susţineau Manchester United.[6] A urmat o înscenare cu un alergător care se împiedică şi cade. Când alergătorul a purtat un tricou pe care era scris Manchester United, 92 la sută dintre suporteri s-au dus să-l ajute; când alergătorul a purtat un tricou cu Liverpool, numai 30 la sută l-au ajutat.

Partea interesantă a experimentului a fost cea de a doua, când cercetătorii au invitat un grup similar de suporteri ai United să scrie un eseu, dar de această dată despre pasiunea lor pentru fotbal. în cazul acesta, 80 la sută l-au ajutat pe fânul lui Liverpool. Nu mai era valabil „Eu sunt suporter al Manchester United, el este al lui Liverpool”, ci „Eu

sunt suporter de fotbal, el este suporter de fotbal.”

Toţi suntem la plural. Eu sunt bărbat, sunt bărbat de vârstă mijlocie, da, bărbat gălbejit şi cu concepţii învechite! Sunt englez, pe jumătate irlandez, din Essex, suporter al echipei West Ham, suporter de fotbal. Sunt autor, trainer, din când în când practicant de meditaţie, cititor avid, fost acrobat la trapez, scuba diver. Am călătorit în 80 de ţări; probabil că am vizitat ţara ta şi, dacă am vizitat-o, aproape sigur mi-a plăcut. Sunt fiu, sunt frate, sunt o fiinţă umană şi încă multe altele... avem o gamă cvasiinfinită de identităţi şi toate au perspective şi atribute diferite şi în momente diferite ale zilei pot fi unul, pentru ca în momentul următor să fiu altul.

Iată o veste bună. Aşa stând lucrurile, am ocazia să găsesc puncte comune cu celălalt, dacă îi cunosc povestea. Iar când ai făcut acest lucru, poţi stabili o legătură mai profundă cu el şi puteţi colabora mult mai eficient.

---

8 MODALITĂŢI DEA DEVENI „UNUL DINTRE NOI”

1. Lucraţi în acelaşi domeniu.
2. Locuiţi în acelaşi oraş.
3. Aveţi aceleaşi interese sau pasiuni.
4. Aţi avut în trecut o experienţă similară.
5. Proveniti din acelaşi mediu.
6. Aveţi aceeaşi vârstă.
7. Sunteţi de acelaşi gen.
8. Trăiţi pe aceeaşi planetă.

2.4.Indicii legate de personalitate

Dacă vrei să convingi pe cineva să-şi schimbe părerea, este util, desigur, să ştii cum gândeşte şi există o mulţime de instrumente legate de personalitate, care te ajută în acest sens.

Unele, cum ar fi Myers-Briggs şi DISC sunt folosite pe scară largă în activitatea de birou; Belbin este folosit în munca de echipă, iar altele („Tu ce fel de veveriţă eşti?”) par să nu folosească la nimic.

Unul dintre instrumente a fost elaborat de dr. Kenneth Thomas şi dr. Ralph Kilmann şi este cunoscut ca instrumentul Thomas-Kihnann de încadrare a oamenilor în tipologii, în funcţie de modul lor de a gestiona conflictele. Din păcate, Thomas şi Kilmann nu au reuşit să-i găsească o denumire adecvată... bine, bine, nu este un eşec, glumesc.

Ei au identificat cinci tipuri de oameni:

□ **Competitivii**

Competitivului îi place să lupte, caută lupta.

Vrea să câştige el şi tu să pierzi.

Thomas: *Insist* să numim acest instrument Thomas-

Kihnann.

îngăduitorii

Aceştia sunt oamenii drăguţi, prea drăguţi, oamenii care ies în pierdere.

Thomas: Să-i spunem instrumentul Kilmann-Thomas.

Kilmann: Nu, nu! îi vom spune instrumentul Thomas-Kilmann, este mult mai bine.

El Pacifiştii

Aceştia sunt speriaţii, oamenii cărora nu le place deloc conflictul.

Thomas: Cum să numim noul nostru instrument fantastic?

Kilmann: Hm! Bună întrebare, putem discuta mai târziu?

H Dispuşii la compromis

Cei obişnuiţi să scoată în evidenţă diferenţele, cei care cred că un compromis este o victorie pentru ambele părţi (când de fapt este o pierdere pentru amândouă; niciuna dintre părţi nu obţine tot ceea ce vrea).

Thomas: Să-i spunem Thomas-Kilmann sau Kilmann-Thomas?

Kilmann: Ce zici de Kiltho-Masmann?

El Cooperanţii

Tipologia celor raţionali, inteligenţi, de

succes, de obicei chipeşi, care îşi dau mâna pentru a găsi soluţia mulţumitoare pentru toţi.

Thomas: Putem numi acest model instrumentul Thomas- Kilmann...

Kilmann: ...iar pe următorul îl vom numi instrumentul Kilmann -Thomas.

(Cei cinci mari)

Să sperăm că mai ales Kilmann nu este tipul competitiv, pentru că m-ar putea da în judecată acuzându-mă de defăimare a caracterului; am încredere că este tipul raţional, inteligent, de succes, chipeş, cooperant, ca să nu fiu în pericol.

Lăsând gluma la o parte, TKI poate fi un exerciţiu cu adevărat util înaintea unei negocieri sau a unui demers persuasiv. Te ajută să anticipezi răspunsul probabil al celuilalt şi să decizi ce abordare ar reprezenta cea mai bună opţiune pentru tine.

Fiecare dintre aceste tipologii are locul ei, dar, după cum probabil ţi-ai dat seama deja, această carte pleacă de la ideea că abordarea bazată pe colaborare va avea mai mult succes în marea majoritate a cazurilor.

Cei cinci mari OCEAN‡

în ultimii ani, lumea ştiinţifică s-a concentrat asupra instrumentului numit Cei cinci mari OCEAN, considerat a fi cel mai bun instrument de stabilire a unui profil. Presupun că avem de-a face în acest caz cu un element de profeţie autosa- tisfacătoare – pare să fi fost studiat mai mult decât altele, ceea ce i-a conferit mai multă credibilitate şi de aceea a fost studiat şi mai mult, ceea ce i-a dat şi mai multă credibilitate – şi aşa mai departe.

Oricare ar fi evoluţia lui, rezultatul este că acest instrument are la bază cele mai credibile cercetări şi, prin urmare,

‡ Am preferat să păstrăm acronimul din original, care provine de la Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism, pentru că are o sonoritate mai bună şi este mai uşor de reţinut, deşi am tradus termenii în limba română, aşa cum se va vedea mai departe, *(n. red.)*

suportul ştiinţific cel mai riguros argumentat. Modelul identifică cinci tipuri de oameni, dar aceste tipuri se pot aplica într-un context mult mai larg decât simplul conflict.

Iar când ai aflat care este tipul în care se încadrează cealaltă persoană, îţi poţi formula mesajul în mod corespunzător. Hirsh, Kang şi Bodenhausen au publicat în 2012 un studiu care arată cum să faci acest lucru.[7] Experimentul lor a constat în prezentarea a cinci reclame diferite pentru un „XPhone” imaginar, fiecare reclamă ţintind o anumită caracteristică. Respondenţii aveau să evalueze eficienţa reclamelor cel mai probabil în funcţie de cât de adecvate erau pentru tipul lor de personalitate.

Iată care au fost cele cinci mari tipuri de personalitate, caracteristicile lor şi cea mai eficientă reclamă pentru XPhone.

□ Deschiderea

Deschiderea faţă de ideile noi: cei cu scoruri înalte în cazul acestei dimensiuni sunt, de obicei, creativi, curioşi, toleranţi, liberali din punct de vedere politic; un scor mic pe această scară corespunde celor pragmatici, cu picioarele pe pământ, conservatori din punct de vedere politic.

„Cu noul XPhone veţi avea acces la informaţii mai uşor decât oricând, aşa că vă veţi păstra mintea activă şi plină de idei,,”

Conştiinciozitatea

Oamenii care au un scor mare în ceea ce priveşte această trăsătură sunt de obicei organizaţi, capabili să se concentreze asupra scopului şi foarte harnici; cei cu scoruri mici sunt adesea mai spontani şi mai comozi.

„Cu noulXPhone nu veţi pierde niciodată un mesaj important; telefonul vă va simplifica viaţa la locul de muncă...”

El Extrovertirea

Aşa cum arată şi denumirea, oamenii cu scoruri ridicate pentru această trăsătură sunt sociabili, prietenoşi şi adesea zgomotoşi; cei cu un scor scăzut sunt mai rezervaţi, serioşi, preferă să fie singuri.

„Cu noulXPhone veţi fi întotdeauna acolo unde există entuziasm...”

B Atmosfera agreabilă

Oamenii prietenoşi, încrezători, cooperanţi au scoruri mari în cazul acestei dimensiuni; oamenii asertivi, centraţi pe ei înşişi, care cel mai adesea nu sunt de acord cu ceilalţi, au scoruri mici.

„Cu noulXPhone veţi ajunge la cei dragi mai uşor decât oricând...”

□ Nervozitatea

în acest caz, scorurile înalte indică un om anxios, mereu conştient de sine şi îngrijorat; scorurile mici sugerează calm, încredere în

sine şi stabilitate.

„Conceput pentru ca dumneavoastră să fiţi în siguranţă, XPhone vă ajută să reduceţi anxietatea şi nesiguranţa vieţii din ziua de azi..”

SUPER PONT

Nu te baza prea mult pe etichetă. Dacă cineva este de obicei extravertit nu înseamnă că nu-i place niciodată să fie singur.

Foloseşte stimulentul potrivit pentru persoana potrivită

Patrick Fagan, specialist în ştiinţe comportamentale, conferenţiar invitat la trei universitâţi din Londra, autorul volumului „Hooked: Whycute sells... and other marketing magic that vve *just can't resist" (Pearson). Anterior, psiholog-şef la Cam bridge Analytica, acum este şeful departamentului ştiinţific al site-ului de consultanţă comportamentală Capuchin.*

„Sunt specialist în ştiinţele comportamentului şi munca mea constă în aplicarea psihologiei pentru a influenţa oamenii în lumea reală.

De exemplu, am terminat de curând un studiu în cadrul căruia am folosit stimulente ţintite pentru a creşte probabilitatea ca oamenii să-şi salveze în telefon numărul unei linii de ajutor pentru prevenirea suicidului.

într-o primă etapă, am cerut unui număr de 500 de oameni să participe la un studiu online, pornind de la un chestionar care ne permitea să le facem profilul psihologic pe baza unor factori demografici, precum cei din instrumentul Cei cinci mari OCEAN, gen şi vârstă. Profilul includea de asemenea răspunsul la persuasiune, stabilit plecând de la cele şase principii de influenţare ale lui Cialdini. La sfârşitul chestionarului apărea solicitarea de a-şi salva în telefon numărul unei linii apelabile în caz de criză.

Fiecare grup a primit însă un mesaj uşor diferit. Primul a fost un mesaj foarte neutru, dar cel de-al doilea s-a încadrat în conceptul de «Autoritate» al lui Cialdini (potrivit căruia oamenii sunt mai degrabă influenţaţi de capcanele autorităţii), iar cel de-al treilea în ideea lui de «Dovadă socială» (oamenii sunt mai uşor de influenţat când şi alţii fac la fel). Legat de imboldul de autoritate, le-am spus că, potrivit experţilor, acesta funcţionează şi le-am oferit statistici care veneau în susţinerea ideii, folosind un limbaj de mare credibilitate. Pentru imboldul privind dovada socială, mesajul a scos în evidenţă faptul că şi alţii foloseau numărul şi că acest lucru era ceva frecvent etc.

Apoi am verificat câţi oameni şi-au salvat numărul în telefon. Am constatat că aceste stimulente funcţionau. Atât imboldul autorităţii cât şi cel al dovezii sociale au crescut probabilitatea salvării numărului de telefon cu aproximativ 14 procente.

Când am privit mai îndeaproape şi am văzut cum funcţionau imboldurile cu anumite tipuri de personalitate, am obţinut rezultate şi mai bune. De exemplu, femeile care obţinuseră scoruri mari la conştiinciozitate au fost influenţate mai ales de mesajul ce conţinea dovezi sociale. într-adevăr, probabilitatea ca ele să salveze numărul de telefon a fost cu 40 la sută mai mare decât în cazul folosirii aceluiaşi stimulent cu alte categorii de oameni.

Am continuat experimentul cu o a doua etapă, în care am alocat un mesaj de dovadă socială în mod ţintit femeilor cu scoruri mari în ceea ce priveşte conştiinciozitatea, iar pe ceilalţi i-am împărţit aleatoriu între un mesaj de acelaşi tip şi unul fără niciun stimulent.

Din grupul nostru de control, populaţie aleatorie fără stimulent, 14 la sută au salvat numărul în telefon. Din populaţia aleatorie cu stimulent, 20 la sută au salvat numărul. Dar dintre femeile conştiincioase care au primit stimulentul au salvat 50 la sută.

Prin urmare, stimulentele funcţionează, dar funcţionează cu atât mai eficient atunci când folosim stimulentul potrivit pentru persoana potrivită."

2.5. Indicii într-un tablou mai amplu

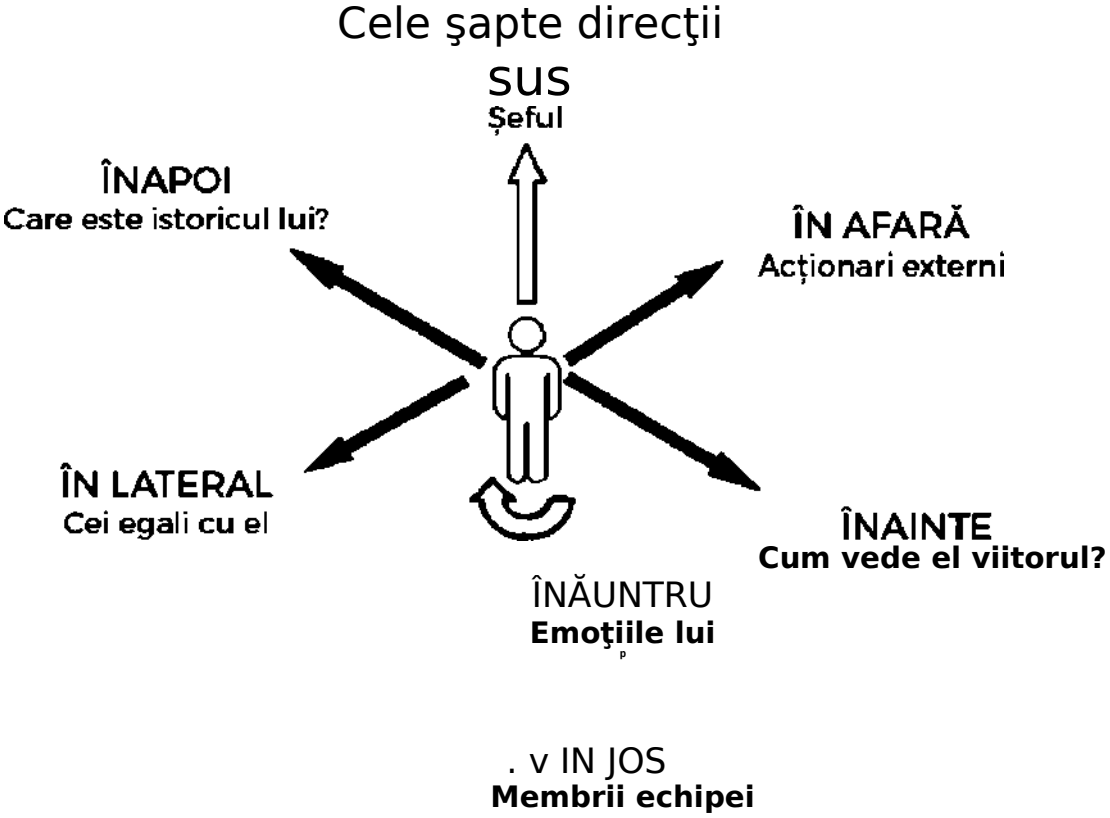
Dacă vrem să înţelegem perspectiva celuilalt, trebuie să înţelegem lumea în care trăieşte el. în această lume simt implicaţi o mulţime de oameni: familia, prietenii, şeful, căţelul bunicii şefului şi aşa mai departe. într-adevăr, căţelul bunicii nu poate fi socotit om, chiar dacă el aşa se crede, dar înţelegeţi ce vreau să spun.

- Dacă vrei să-l convingi pe copilul tău să se ducă la ore de activităţi suplimentare, s-ar putea să-ţi creşti şansele de succes dacă îi suni pe părinţii celui mai bun prieten al lui şi verifici dacă nu se duce şi el.
- Dacă vrei să-ţi convingi vecinul să tundă copacul, dar el reacţionează cu întârziere, o scrisoare amicală din partea consiliului local, din care să reiasă că ai voie să-l tunzi chiar tu (şi în care tu propui şi o dată când ai fi liber să o fad) s-ar putea să fie exact ceea ce l-ar pune în acţiune.

Prin urmare, lărgeşte tabloul şi răspunde la această întrebare: „Cine mai este implicat?”, „Cine mai poate fi implicat?” şi „Pe cine altcineva ai nevoie să implici?”

Să aşezăm toate acestea în contextul unei

corporaţii şi să folosim modelul elaborat de Bourne şi Walker* pentru a identifica acţionarii-cheie, un model pe care autorii l-au numit Cele şapte direcţii.



Pentru a putea înţelege perspectiva celuilalt, trebuie să ştii cum este şeful lui, cum sunt membrii echipei lui, colegii etc. Cu cât vei cunoaşte mai bine toate acestea, cu atât vei avea mai mult succes în a-l convinge.

Poţi aplica propriile variaţii acestui model, chiar şi în afara locului de muncă. Ia o foaie de hârtie şi desenează-i pe toţi cei implicaţi. Nu trebuie să fii mare artist, eu nu pot desena oameni nici cu o linie, dar tot reuşesc să aplic această metodă, pentru că reprezentarea vizuală poate facilita buna înţelegere

a situaţiei. Undeva în harta pe care ai desenat-o vei vedea pe cineva (sau câinele cuiva) care este persoana critică (sau câinele). Şi aşa vei găsi răspunsul.

SUPER PONT

Foloseşte cât mai multă bogăţie vizuală. Desene, culori diferite, tipuri diferite de linii sau forme, toate îţi aduc informaţii suplimentare şi o mai bună înţelegere a situaţiei.

Când Yanis Varoufakis a devenit ministrul Finanţelor în Grecia, în mijlocul crizei datoriilor din această ţară, sarcina lui a fost să-i convingă pe membrii Troicii (Banca Centrală Europeană, Comisia Europeană şi FMI) să-i accepte planul de restructurare a datoriei. Pentru a reuşi avea însă nevoie de mai mult sprijin din partea liderilor politici din Marea Britanie, Franţa şi Germania.

Cel mai greu de convins era guvernul britanic, celebru pentru înclinaţia lui către austeritate. Dacă acest guvern îşi supunea propria ţară unor măsuri atât de dure, şansele erau extrem de reduse să-i permită altei ţări să scape uşor.

Dar Varoufakis avea un aliat neaşteptat. Cu trei ani în urmă, la un eveniment din Australia, îl cunoscuse pe Norman Lamont, personaj cu greutate în Partidul Conservator, el însuşi fost ministru de Finanţe, şi se împrieteniseră. Un telefon scurt lui Lamont, apoi un telefon de la Lamont la George Osborne, premierul britanic, şi întâlnirea a fost un

succes neaşteptat.

Şi niciun câine care să-şi facă apariţia.

Să înţelegi dinamica puterii prin reprezentare vizuală

Dr. Lynda Bourne, expert în implicarea părţilor interesate, conferenţiar la Universitatea Monash şi director de dezvoltare profesională la Mosaic Project Services. Este o autoritate cu reputaţie mondială în domeniul managementului părţilor interesate şi tehnologii vizuale şi publică numeroase lucrări despre acest subiect în numeroase reviste academice şi de specialitate.

„Am fost consilier pentru o firmă de management portuar, care a construit porturi noi de containere şi a modernizat dotări existente în parteneriat cu organizaţii din toată lumea. în fiecare loc munca era cam aceeaşi, dar ca să aibă succes firma trebuia să înţeleagă natura relaţiilor dintre părţile locale interesate, iar aceasta putea fi foarte diferită.

Fiecare loc are propria ţesătură complexă de organizaţii, inclusiv autorităţi de management portuar, agenţii guvernamentale naţionale, linii şi operatori de transport, chiar şi populaţiile locale, şi trebuiau înţelese atitudinile şi importanţa relativă a fiecăruia. Şi, desigur, fiecare organizaţie parteneră avea de raportat unor structuri foarte diferite, un proces decizional divers, altă cultură naţională – toate acestea

»

trebuiau înţelese foarte bine dacă voiam să stabilim un parteneriat de succes.

De aceea am început un proces de identificare detaliată a fiecărei părţi interesate, pe baza unor echipe care s-au folosit de «direcţii». Maparea acestora le-a permis să înţeleagă temeinic diversele relaţii de autoritate şi procesul de comunicare necesar pentru influenţarea deciziilor şi să ducă mai departe fiecare proiect.

Situaţia era cu atât mai complexă cu cât fiecare organizaţie poate fi colaborator într-o ţară şi competitor în alta. în asemenea situaţii s-au folosit de analiză pentru a putea respecta relaţiile şi pentru a comunica informaţiile necesare colaborării, asigurându-se în acelaşi timp că informaţiile le-

gate de concurenţă nu deveneau publice.

Folosind un proces disciplinat şi consecvent de analiză a părţilor interesate din toate structurile, am reuşit să înţelegem mai bine grupul părţilor interesate din fiecare port, precum şi dinamica locală a autorităţii şi astfel am putut să construim relaţii de muncă mai eficiente şi proiecte de succes."

2.6. Indicii legate de cultură

în lumea globalizată de astăzi, ne putem găsi uşor în situaţia de a încerca să convingem pe cineva din cealaltă parte a planetei; iar dacă vrem să facem acest lucru, ne prinde bine să cunoaştem cultura din care provine. Este cu totul altceva să lucrezi cu cineva din Beijing sau cu cineva de la Paris şi este cu totul diferit dacă lucrezi cu cineva din Mexico City etc.

Iar dacă greşim, s-ar putea să fim lipsiţi de respect şi să ratăm colaborarea. Companii care nu au luat suficient în serios acest factor au pierdut miliarde de dolari.

Desigur, în toată lumea sunt prea multe culturi pentru a ne ocupa de toate aici, dar merită să înveţi câteva principii generale.

7 MODALITĂŢI DE A AVEA SUCCES ÎN ACTIVITATE ÎN MAI MULTE CULTURI

1. Să înţelegi cultura cât poţi de bine. Studiaz-o pe orice cale.
2. Petrece cât mai mult timp în ţara respectivă.
3. Dacă tu nu o cunoşti suficient de bine, găseşte pe cineva care o cunoaşte.

4. Compară cultura ta cu a celuilalt şi observă diferenţele.
5. Discută diferenţele cu cealaltă persoană. Sărbătoreşte-le.
6. Aşteaptă-te la comunicări greşite şi fii îngăduitor.
7. Dacă poţi, întâlneşte-te faţă în faţă în ţara ta sau în a lui.

Desigur, diferenţele culturale nu sunt doar naţionale, ele pot să apară şi de la o regiune la alta: milanezii gândesc altfel decât napolitanii; new-yorkezii sunt diferiţi de texani; muntenii de oamenii de la câmpie; insularii de cei ce trăiesc pe continent.

Acestea nu sunt doar geografice: industriile diferite au culturi diferite, există organizaţii diferite în cadrul aceleiaşi industrii şi departamente diferite în cadrul unei organizaţii, teme diferite în acelaşi departament. Există diferenţe culturale între persoane de diferite vârste, genuri, rase, nivel de educaţie, nivel de venituri, grup social.

Şi apoi, oricât de multe ai învăţat despre o anumită cultură, nu uita că indivizii nu sunt mereu totuna cu cultura din care provin. Tratează-l întotdeauna pe fiecare ca pe o fiinţă unică. Foloseşte criteriile culturale exact ca ceea ce sunt – un ghid; dar fii pregătit să afli că individul este foarte diferit de norma grupului său.

în fine, toate interacţiunile sunt interculturale, noi toţi trăim într-o cultură cu populaţii formate dintr-un singur individ.

Dacă stiloul este la tine, eşti în avantaj

David Landsman a fost ambasador al Marii Britanii în Grecia, ambasador al Marii Britanii în Albania, director general al Tata

Ltd (Europa) şi director la UK Business Council în India. Negociator internaţional şi expert în strategie corporatistă şi geopolitică, în prezent este preşedintele firmei Cerebra Global Strategy şi preşedintele Camerei de Comerţ Britanico-Sârbe.
» »

„Ca fost diplomat care a studiat mai întâi lingvistica, m-a interesat mereu rolul pe care îl joacă limba în diplomaţie, într-un sens larg. Să cunoşti limba celuilalt este un avantaj imens. Când am fost trimis la post în străinătate, am avut aproape întotdeauna noroc beneficiind de ocazia de a învăţa limba înainte de a ajunge în acea ţară, ceea ce mi-a dat, fără nicio îndoială, un avantaj comparativ cu colegii diplomaţi care nu o învăţaseră.

Bineînţeles, poţi angaja un translator, dar acesta nu va reuşi niciodată să explice toate detaliile exprimării, tonul vocii sau implicaţia. Pe de altă parte, am purtat negocieri în cadrul UE, NATO sau UN şi este clar că nu vorbesc limbile tuturor!

La începutul anilor 2000 am făcut parte din echipa europeană care a negociat cu Iranul programul lui nuclear. Am avut avantajul că negocierile s-au purtat în limba engleză, dar cu siguranţă ar fi fost mai bine dacă aş fi putut înţelege şi farsi. Din câte îmi amintesc, unul singur din echipa noastră înţelegea, în timp ce iranienii care înţelegeau engleza erau mai mulţi şi acest lucru le-a oferit multe avantaje: câteva secunde în plus de gândire, până ce explica interpretul; o mai bună sesizare a nuanţelor; puteau chiar să înţeleagă ceea ce ne spuneam între noi, în discuţii «private».

Cel mai bine este să fii vorbitor nativ al limbii în care se desfăşoară negocierile, iar în ziua de azi aceasta este engleza, îmi aduc aminte de o negociere în grupul (pe atunci) G8, desfăşurată la Londra sub preşedinţie britanică. încercam să găsim ocale de a reduce diferenţele în privinţa unei evoluţii recente din Coreea de Nord, legată de armele ei nucleare.

Unii voiau să adoptăm o poziţie mai dură, alţii nu: unii voiau să exprimăm o «îngrijorare serioasă», în timp ce alţii voiau să nu accentuăm cuvântul «îngrijorare». Ne-am luptat ceva pe această temă, fără să facem progrese. Pe urmă eu

am propus o alternativă: ce-ar fi să folosim «profundă»? încuviinţare totală.

Dacă stiloul este la tine, ai un avantaj.

«Limba» poate trece dincolo, indiferent dacă vorbeşti franceză sau farsi. Este important să evaluezi holistic ceea ce se spune şi cum, cine spune şi de asemenea ceea ce nu se spune.

Mă aflam în Libia, la negocieri cu membri seniori ai regimului Gaddafi, după decizia acestuia de a renunţa la programele de arme chimice şi nucleare. Era o decizie dificilă pentru Libia şi negocierile erau tensionate.

Principalii doi negociatori libieni erau cum nu se poate mai diferiţi unul de celălalt, deşi amândoi aveau funcţii foarte » » » înalte şi legături solide cu liderul. Unul domina discuţiile, vorbea numai araba, adesea cu o voce puternică şi agresivă, reuşind cu brio să-i obosească pe unii membri ai echipei noastre. Colegul lui, însă, a rămas mai mult tăcut în cea mai mare parte a negocierilor, deşi vorbea o engleză excelentă şi, fără îndoială, a sesizat toate nuanţele. în cele din urmă, el a fost cel care a rezumat discuţia cu calm, în câteva cuvinte. S-a văzut clar cine era şeful.

»

Idealul este ca negociatorii să vorbească limba (limbile) negocierii. Dacă au noroc, aceştia sunt cei ce ţin stiloul. Dar, chiar dacă situaţia nu stă deloc aşa, a fi permanent atent la «limbă», într-un sens mai larg, va fi cu siguranţă de ajutor."

2.7. Indicii despre canalul de comunicare

Care este mijlocul tău preferat de comunicare? Nu vorbesc de mediul de comunicare, te întreb cum îţi place să comunici?

Fiecare are un canal favorit şi, dacă vrei să faci pe cineva să-şi schimbe opinia, merită să te gândeşti care ar fi calea cea mai potrivită. Mare parte a răspunsului se referă la canalul de comunicare pe care îl preferă *celălalt,* dacă este vorba despre a fi faţă în faţă sau despre TikTok ori porumbelul călător.

Putem afla multe despre o persoană din preferinţele ei. Dacă este vorba despre o întâlnire faţă în faţă, i-ar plăcea să fie o şedinţă oficială la birou sau mai degrabă o mică discuţie la o cafenea sau în fata meniului dintr-un restaurant cu stele Michelin? Dacă este videoconferinţă, camera va fi pornită sau oprită? Preferă telefonul sau cea mai recentă platformă care funcţionează numai pe bază de invitaţie?

Putem afla ceva despre persoana respectivă şi din stilul ei de comunicare. Acum mulţi ani, aveam în desfăşurare două proiecte diferite cu doi prieteni, amândoi cu numele Alex. Unul era Alex, scorţosul bancher de investiţii, iar celălalt era blândul,

pufosul, hipiotul Alex. Alex, bancherul scorţos specializat în investiţii, obişnuia să dea telefon şi convorbirea nu dura niciodată mai mult de trei minute. Era „văzut-plăcut şi la revedere!” nu avea timp de bla-blauri. Când dădea telefon, Alex cel blând, pufos şi hipiot avea nevoie de o oră şi jumătate să vorbească despre vrute şi nevrute. înainte să spună ceva

legat de proiectul nostru, voia să ştie cum mă simt şi pe urmă îmi spunea cum se simte el, apoi voia să ştie ce cred eu despre cum se simte el şi aşa mai departe.

Exagerez, bineînţeles şi cei doi Alex îmi sunt, ambii, prieteni foarte buni, iar cele două proiecte au fost foarte reuşite, dar a trebuit să tin cont de stilul de comunicare al arnându- rora când am urmărit să obţin rezultatul dorit.

Chiar folosind fosilizatul e-mail, tot avem o mulţime de elemente de luat în considerare. Unii scriu e-mailuri lungi, alţii abia dacă scrijelesc un cuvânt, iar alţii nu răspund deloc. Unii merg direct la ţintă, alţii încep întrebându-te cum ţi-ai petrecut weekendul, iar alţii umplu textul de emojiuri şi ie-puraşi pufoşi.

Toate acestea sunt informaţii utile despre cine sunt şi cum poţi comunica cel mai bine cu ei pentru a obţine rezultatul dorit.

în concluzie

Dacă vrei să meargă bine conversaţia, nimic nu înlocuieşte pregătirea. La fel ca pentru orice, rezultatele obţinute depind de cât de bine te pregăteşti. Iar dacă vei căuta, vei găsi peste tot indicii care să te ajute să fii convingător.

I înţelege perspectiva celuilalt

De un lucru poţi fi sigur, celălalt va vedea totul altfel decât tine. Trebuie să-ţi formulezi mesajul sau rezultatul în funcţie de perspectiva *celuilalt.* Altfel, pur şi simplu nu va ajunge la el.

I Devino „unul dintre noi”

Fiinţele umane sunt animale tribale şi vei dori să arăţi că tu şi cu el faceţi parte din acelaşi trib. Nu înseamnă să trişezi; va trebui să găseşti partea comună între cine este el şi cine eşti tu. Când ai realizat acest lucru, el va fi mult mai deschis la ideea ta.

I Află ce tip de personalitate este

Fiecare este diferit, dar stabilirea profilului personalităţii poate reprezenta o cale rapidă de a înţelege cum gândeşte o persoană. Dacă ştii cum gândeşte, poţi folosi această informaţie pentru a anticipa răspunsul acelei persoane la

solicitarea ta şi cum să-ţi modifici abordarea pentru a obţine un rezultat mai bun.

I înţelege cine mai este implicat

Niciodată nu este vorba numai despre tine şi celălalt, sunt şi alţii implicaţi, chiar dacă nu-ţi dai seama cine anume. Dar, dacă reuşeşti să-i pui pe hartă pe toţi cei implicaţi şi să identifici decidenţii, acest lucru te va ajuta să găseşti drumul spre succes.

I înţelege cultura celuilalt

în fine, fiecare trăieşte în cultura sa unică, dar a înţelege cultura mai largă a unui om, în care el trăieşte şi munceşte, îţi poate furniza indicii despre cum ţi-ar putea el răspunde.

I Ce canal de comunicare foloseşti?

De obicei folosim canalul nostru preferat, fie că este vorba de e-mail, telefon sau restaurantul de pe acoperiş, cu vedere panoramică asupra oraşului. Ai putea alege însă canalul preferat *al celuilalt.* Fie că este unul, fie celălalt, să cunoşti alegerea celeilalte persoane şi modul în care se foloseşte de ea îţi poate da indicii interesante despre cum poţi influenţa acea persoană.

Prin urmare, caută indicii peste tot. Trebuie să şi asculţi indiciile, dar de acest aspect ne vom ocupa în capitolul următor.

Ascultă, ascultă, ascultă

3.1. Pune capăt narcisismului în conversaţie

Nu totul este despre tine

Aceasta este probabil cea mai importantă parte a cărţii.

Oamenii, în majoritatea lor, văd conversaţia ca o ocazie de a vorbi despre ei înşişi. Am avut o prietenă cu care obişnuiam să mă întâlnesc cu regularitate, iar ea nu facea decât să-mi povestească ultimele ei suferinţe. Am suportat până într-o zi când treceam, la rândul meu, printr-o perioadă dificilă. într-o singură lună de zile am rămas fără serviciu, a murit tatăl meu, m-am despărţit de partenera mea şi pe urmă am aflat că era gravidă. Când prietena cea vorbăreaţă a aflat toate acestea, a spus „Uau, trebuie să ne întâlnim, să stăm de vorbă”.

Ceea ce voia să spună era, trebuie să ne întâlnim şi să stăm de vorbă *despre ea.* Când ne-am aşezat într-o cafenea, am întrebat din obişnuinţă „Ce mai faci?” şi în următoarele 90 de minute mi-a vorbit despre cât de nefericită era viaţa ei.

Era o prietenă cu care mă întâlneam regulat.

Nu este singura aşa. Multora le place să-şi audă vocea şi subiectul lor preferat este propria persoană. în cel mai bun caz afirmă „Eu am vorbit prea mult, e rândul tău, *tu* ce crezi, ce crezi despre mine?”

în *The Pursuit of Attention*[9]*,* Charles Derber face o deosebire între răspunsul de schimbare şi răspunsul de sprijin şi recomandă să-l folosim mai ales pe cel din urmă.

în răspunsul de schimbare, trecem subiectul de la el/ ea la eu:

Prieten: Abia m-am întors dintr-o vacantă extra-ordinară.
Ah, şi eu la fel. Am fost la Magaluf, a fost super, m-am dus la un bar grozav...

în acest punct, prietenul nu va fi probabil prea mulţumit de tine. în schimb, dacă alegem un răspuns de sprijin, el rămâne în centrul atenţiei:

Priete
Abia m-am întors dintr-o vacantă extra-ordinară.
Eu: Uau! Unde ai fost?
Priete n: Am fost la Magaluf o săptămână.
Super! Ce-ai făcut acolo?

Acum prietenul va fi mai mulţumit.

Poate fi o subtilitate. Uneori vrem să dezvoltăm subiectul (răspunsul de sprijin), dar suntem atât de concentraţi pe ceea ce vom spune în continuare, încât nu mai ascultăm. Pur şi simplu nu mai avem loc

în creier să-l auzim şi pe celălalt şi propriile gânduri.

SUPER PONT

Este OK să povesteşti ceva din propria viaţă, dar asigu- ră-te că în cele din urmă readuci interlocutorul în centrul atenţiei.

„Şi eu am fost la Magaluf! Povesteşte-mi, ce-ai făcut acolo?"

De fapt, problema este că, dacă vrei să faci omul să-şi schimbe opinia, va trebui să-l faci mai întâi să te asculte. Dar, cum te poţi aştepta să te asculte, dacă tu nu-l asculţi pe el? Nu vei reuşi.

Dacă vrei ca celălalt să te asculte, trebuie mai întâi să-l asculţi tu pe el.

Amígdala, o piesă importantă a creierului

Amygdalum este cuvântul latin pentru migdală şi este vorba despre două zone mici din creier, în formă de migdală, numite amigdală, care joacă un rol uriaş în întreţinerea vieţii. Mai mult decât atât: au jucat un rol uriaş în a-i ţine în viaţă pe strămoşii noştri, dacă ne întoarcem în arborele nostru genealogic, hăt, până la gâscă.

Noi, de fapt, nu ne tragem din gâşte, dar înţelegi ce vreau să spun.

Amígdala este acea parte din creier care se ocupă de pericol. Dacă ar fi un urs gata să-ţi sară în faţă de după un copac, amígdala ar intra imediat în funcţiune şi te-ar face să o rupi la fugă sau să-ţi iei zborul sau oricare ar fi răspunsul tău la frică, înainte să apuci să spui „Ah, uite ursul!”

Ea este şi partea care declanşează agresiunea – răspunsul prin luptă – şi cea care, atunci când crede că este ameninţată sau supusă unui stres, estompează alte părţi ale creierului ca să se poată concentra exclusiv asupra salvării pielii tale.

Una dintre părţile din creier pe care amígdala le scoate din funcţiune este cortexul prefrontal (CPF), o parte a creierului puternic implicată în ascultare. CPF primeşte informaţii de la cortexul auditiv şi de la alte locuri din creier, pe care le însumează în gândirea raţională permiţând luarea deciziilor. Cu alte cuvinte, dacă vrei ca celălalt să te asculte cu atenţie şi să înţeleagă ceea ce îi spui şi dacă vrei ca el să poată gândi raţional şi să ia o decizie bună, vrei să aibă cortexul prefrontal complet mobilizat, ceea ce înseamnă că amígdala lui trebuie să fie liniştită.

Cu alte cuvinte celălalt trebuie să se simtă în deplină siguranţă.

Foarte interesant, există studii care au arătat că provocările adresate convingerilor noastre profunde stimulează amígdala, exact la fel ca o ameninţare fizică.[10]

Iubire şi frica

„Există numai două emoţii: iubirea şi frica. Toate emoţiile pozitive izvorăsc din iubire şi toate cele negative, din frică. Din iubire se nasc fericirea, mulţumirea, pacea şi bucuria. Din frică apar furia, ura, anxietatea şi vinovăţia. Este adevărat că există numai două emoţii primare, iubirea şi frica.

Dar este mai corect să spunem că există numai iubire şi frică, pentru că aceste două emoţii nu pot fi resimţite simultan, exact în acelaşi timp. Ele sunt opuse. Dacă ne este frică, nu suntem în locul potrivit pentru a iubi. Dacă ne aflăm intr-o situaţie în care iubim, nu ne poate fi şi frică în situaţia respectivă... Iar neutralitate nu există?'

Am citat din Elisabeth Kiibler-Ross, psihiatra de origine elveţiano-americană considerată de revista *Time* unul dintre primii o sută de mari gânditori ai secolului XX.

Ceea ce spune ea este că, dacă nu vrem ca celălalt să se afle într-o situaţie de frică (ceea ce implică, prin urmare, amigdala şi blochează capacitatea omului de a asculta şi a procesa), el trebuie să fie într-o situaţie de iubire.

La fel ca în cazul ascultării, de care am vorbit mai sus, dacă vrei ca cealaltă persoană să se regăsească într-o situaţie de iubire, trebuie să i-o iei înainte şi să fii tu însuţi într-o situaţie de iubire.

Pentru unii dintre voi aceasta va fi o lecţie extrem de importantă de învăţat, veţi lăsa cartea jos, veţi ieşi în lumea plină de iubire şi veţi transforma rezultatele pe care le veţi obţine. Vecinul dificil, colegul sâcâitor vor deveni prietenii tăi cei mai buni.

Alţii vor bodogăni despre iubire şi hipioţi şi cum s-a sfârşit totul prost în anii 1960 şi ce naiba au toate acestea de-a face cu a-l convinge pe paznic să-mi dea drumul să intru, deşi mi-am uitat legitimaţia acasă.

Ca să spun drept, iubire este un cuvânt prea

puternic în context, aşa că e mai bine să vorbim, în schimb, despre teoria primatului afectiv.[11] Afectivitate înseamnă, mai simplu spus, că suntem atraşi de ceva sau ne repugnă ceva. Aşa cum amiba se apropie sau se îndepărtează de o anumită condiţie pe care o detectează, creierul nostru, în esenţă, procesează cantităţi uriaşe de informaţii provenite din lumea exterioară şi face acelaşi lucru. Decide dacă mergem în întâmpinarea factorului respectiv (nutrienţi, condiţii favorabile, reproducere) sau dacă ne îndepărtăm de el (condiţii aspre, agenţi patogeni, prădători). Nu suntem chiar atât de diferiţi de o amibă.

Iar decizia de apropiere sau de îndepărtare se ia într-o fracţiune de secundă. O fracţiune de secundă.

Teoria primatului afectiv afirmă că aceasta este prima reacţie şi are impact asupra proceselor ulterioare desfăşurate în creier, inclusiv asupra raţionamentului. Adică, dacă ne place ceva (efect pozitiv), vom veni cu o motivaţie de susţinere; dacă nu ne place (efect negativ), vom veni cu motive de respingere. Raţionamentul este o raţionalizare ulterioară a afectului.

De exemplu, considerăm că oamenii frumoşi sunt mai inteligenţi decât media şi au şanse mai mari de a fi achitaţi de juriu într-un proces; evaluarea şi raţionamentul nostru sunt rezultatul afectului nostru pozitiv pentru ei.

Cu alte cuvinte, dacă credem că iubire este un cuvânt prea mare, ne dorim totuşi ca celălalt să

simtă un afect pozitiv pentru noi, dacă vrem să-l facem să-şi schimbe opinia.

Aprecierea pozitivă necondiţionată

Potrivit doctorului Will Schutz, inventatorul teoriei FIRO (orientarea fundamentală a relaţiilor interpersonale), toţi oamenii:

I vor să se simtă importanţi şi se tem să fie ignoraţi
I vor să se simtă competenţi şi se tem să fie umiliţi
I vor să simtă că sunt apreciaţi şi se tem să fie respinşi.

Toate acestea se află în mare măsură în spatele comportamentului uman, de aceea poate că cea mai simplă cale de a face omul să-şi schimbe opinia este să-i arăţi că pentru tine el este important, competent şi simpatic.

în mod asemănător, Cari Rogers a introdus ideea de apreciere pozitivă necondiţionată. Rogers, inventatorul psihologiei umaniste şi considerat de mulţi unul dintre cei mai renu- miţi psihologi clinicieni ai secolului XX, credea că schimbarea terapeutică poate avea loc numai dacă există o apreciere pozitivă necondiţionată, o afecţiune reală pentru un om, independentă de orice comportament specific.

Toate aceste abordări – iubirea, afectul pozitiv,

aprecierea pozitivă necondiţionată şi ajutorul acordat omului pentru a se simţi important, competent şi apreciat – sunt, în ultimă instanţă, parfumuri ale aceluiaşi meniu, toate spun acelaşi lucru.

De ce, dacă nu merită?

Se poate întâmpla să crezi că persoana pe care încerci să o convingi nu merită acest lucru: comportamentul ei a fost prea mult în afara normalului. Poate este alcoolic şi a generat prea multe conflicte; poate este dependent de jocuri de noroc şi a pierdut prea mulţi din banii familiei; poate are opinii politice inacceptabile.

Poate îţi aminteşti, în Capitolul 1 am spus că trebuie să ştii ce vrei să obţii şi să te concentrezi *tot timpul* asupra acestui lucru. Să verificăm! Ceea ce ai făcut până acum a funcţionat?

Cu alcoolicul şi cu dependentul de jocuri de noroc, a funcţionat insistenţa? A fost util să-i spui ce pierdere de vreme sunt acestea? Dar cu duşmanul tău politic, l-au convins logica ta infailibilă şi grămada de dovezi că are o gândire greşită? Puţin probabil. Prin urmare, ca să obţii ceea ce vrei, probabil că trebuie să încerci altceva.

De ce nu a funcţionat ceea ce ai făcut până acum? Probabil pentru că nu te-ai adresat acestui element, nevoia de siguranţă psihologică, aşa că celălalt s-a închis în el însuşi, nu aude nimic din ceea ce îi spui şi

cu siguranţă nu îşi va schimba opinia.

Să vedem însă ce se întâmplă când abordezi această nevoie a celuilalt. în 2012, Google a lansat Proiectul Aristotel, un studiu multianual al performanţei tuturor echipelor sale, urmărind să identifice echipele de succes şi factorii-cheie din spatele acestui succes. S-a constatat că cel mai important factor era siguranţa psihologică.[12]

Aşadar, merită să încerci, măcar dintr-o raţiune pur pragmatică: aceasta ar putea fi ceea ce funcţionează şi pentru tine. Rezultatele au fost deosebit de bune în cazul alcoolicilor, de-pendenţilor de jocurile de noroc, a funcţionat în cazul infractorilor, recidiviştilor, în anchetele poliţiei, în interogatoriile teroriştilor.

Să ne pese de aceştia, de cineva suspectat de terorism? De ce am face aşa ceva? Pentru simplul fapt că funcţionează. Pentru scopul practic de a obţine rezultatul pe care îl dorim.

Şi nu în ultimul rând, pentru că *este* ceea ce urmăreşti.

Oricum îi spui, iubire sau afect pozitiv sau apreciere pozitivă necondiţionată sau scăderea nivelului de excitare a amig- dalei, dacă te ajută să obţii rezultatul, merită încercat.

Iar cel mai uşor mod de a face acest lucru este ascultând, ascultând cu adevărat.

Mi-am căpătat tatăl înapoi

Aliya[§] este avocat pledant şi este angajată consilier juridic

§ Aliya nu este numele real.

intern la o bancă de investiţii.

„M-am născut şi am crescut în Hertfordshire, dar familia mea este din Bangladesh, aşa că m-am trezit ducând o viaţă dublă: în existenta de zi cu zi eram occidentală, eu cea ade- » vărată, dar acasă respectam limitele şi eram o fiică bună după standardele din Bangladesh. Nu mi-a fost întotdeauna uşor.

La universitate mi-am făcut un prieten, un pakistanez care mi-a plăcut şi cu care am început să mă întâlnesc, dar nu era pe placul tatei. Mulţi prieteni de-ai tatei muriseră în războiul dintre Pakistan şi Bangladesh şi iat-o acum pe fata lui de aur, că vrea să iasă cu «duşmanul»!

»

Ne-am certat rău şi pentru prima dată l-am înfruntat: războiul lui nu era şi războiul meu. Mai mult, el trebuia să înte- leagă că crescusem altfel decât el şi că ar trebui să nu se aştepte să fiu la fel ca el, trebuia să-mi aleg propria cale în viaţă.

El n-a mai vorbit cu mine, iar eu, la rândul meu, am început să-l evit. Am făcut tot posibilul să nu cinez la aceeaşi oră cu el: renunţam să mai mănânc sau aşteptam să se culce toată lumea şi mă strecuram în bucătărie să-mi iau ceva de » mâncare.

Am ţinut-o aşa câteva luni, dar până la urmă m-am hotărât să fac altceva. îmi iubeam tatăl şi voiam să-mi trăiesc relaţia cu el ca atare.

Asa că m-am hotărât să nu-l mai evit şi într-o seară m-am » » aşezat din nou la masă, ca de obicei. El n-a scos niciun cuvânt, ceea ce nu m-a deranjat pentru că voiam doar să fiu acolo, împreună cu el.

Câteva zile n-am spus nici eu nimic: am venit doar cu energie pozitivă. Apoi am început să rămân alături de el şi de mama şi să mă uit la televizor în living, dar el tot nu vorbea cu mine.

Pe urmă, se apropia nunta fratelui meu şi toată lumea era emoţionată şi aveam nevoie de o poartă nouă în faţa casei, l-am propus mamei acest lucru, iar ea mi-a spus «De ce nu te duci cu tata la B&Q să luaţi una?» M-am uitat la el şi l-am întrebat «Mergem?», iar el a fost de acord. Eram la ieşire şi poarta mi-a căzut pe picior, iar tata a reacţionat imediat. «Vai

de mine!» a strigat el şi a sărit să mă ferească, pentru că altfel mă dobora cu totul. Era tareîngrijorat să nu mă rănesc. Eu eram bine, dar ştii ceva? Acelea au fost, după o lungă perioadă de timp, primele cuvinte prin care şi-a exprimat grija pentru mine.

A fost o descoperire; am fost încântată. Mi-a arătat grija şi dragostea pe care le căutasem, pe care ştiusem tot timpul că le simte şi m-am bucurat nespus că a reuşit să le exprime.

Ştiam că avusese întotdeauna intenţii bune. Voia tot binele pentru mine şi credea că ştie în ce constă acesta. Eu trebuia să-i arăt că voiam să-mi fac propriile alegeri în viaţă şi că eram în stare să iau decizii bune. Dar trebuia şi să fac acest lucru în cel mai iubitor mod cu putinţă.

Din acel moment am revenit la normal, de fapt am devenit mai apropiaţi decât oricând. Am stat mai mult de vorbă. Am avut mult mai multe discuţii pline de afecţiune, încercând să ne înţelegem unul pe celălalt, l-am povestit mai multe despre viaţa mea, despre mediul cosmopolit în care trăiesc, iar el a fost receptiv şi interesat.

înainte nu-i vorbisem de teamă că se va supăra şi dacă aş fi fost mai deschisă cu el mai din timp, poate nu ar fi fost atât de şocat când a aflat despre prietenul meu.

Uneori mă gândesc că dacă niciunul nu am fi opus rezistenţă, am fi debordat de iubire reciprocă. Dar suntem prea temători, prea autoprotectori. Este ceea ce s-a întâmplat cu mine şi cu tatăl meu: a existat un moment de cumpără, din cauza lipsei de înţelegere şi de comunicare, dar în cele din urmă a fost şi multă iubire.

Am luptat pentru acea iubire. A fost nevoie de perseverenţă, dar nu m-am lăsat. Şi am primit înapoi iubire. L-am primit înapoi pe tatăl meu."

5.2. Ascultă ca să înţelegi, nu respinge

Uite ce e, chiar dacă nu crezi în iubirea norocoasă şi în toate poveştile legate de afectul pozitiv şi chiar

dacă nu faci nicio deosebire între amigdală şi cot, sau nu vrei să faci, există o mulţime de alte motive pentru care ar trebui să te concentrezi pe ascultare, dacă vrei să-l faci pe celălalt să-şi schimbe opinia.

Ţine cont, este greu să asculţi. Avem altceva pe cap, ceva ne distrage atenţia, ne pregătim pentru cină, celălalt nu ne este de niciun ajutor cu vocea lui monotonă. în evoluţia noastră, nu ne-am adaptat să ascultăm cu atenţie, ne-am adaptat să ne mutăm atenţia de la un lucru la altul, să scanăm lumea ca să identificăm pericolele. Se află vreun prădător în faţa sau în spatele nostru? Stă vreun rechin în tufişuri sau un tigru în spatele perdelei? Concentrarea pe un anumit canal pentru o lungă perioadă de timp contravine felului în care suntem facuţi.

Atunci, cum procedăm ca să ascultăm cu atenţie?

Lucrul cel mai important este intenţia. Dacă reuşeşti să-ţi defineşti clar intenţia, nu trebuie decât să o urmezi. Şi chiar dacă nu reuşeşti prea bine cu ascultarea, vei fi iertat atât timp cât ţi-ai manifestat clar intenţia.

Care trebuie să fie intenţia?

Ei bine, cum spuneam mai sus, intenţia cea mai puternică se bazează pe iubire. îmi dau seama că poate fi dificil uneori, mai ales atunci când persoana care era să te calce cu maşina proferează pe geam obscenităţi despre mama ta. Totuşi, cu cât te poţi apropia mai mult de acel sentiment, cu atât vei obţine un rezultat mai bun.

Dacă te poate ajuta, iubeşte-l dintr-un motiv egoist, iubeşte-l doar pentru că funcţionează.

în cel mai rău caz, poţi măcar să încerci să înţelegi. Norma nu este aceasta. într-un conflict, de regulă ascultăm ca să aducem contraargumente. Aşteptăm să spună celălalt ceva, ca să-l lovim cu un contraargument. Iar celălalt face şi el la fel, numai că disputa nu duce nicăieri.

Aşa se întâmplă în social media. Vezi de sus până jos comentarii care încep cu „Da, dar…” şi rata de succes este zero când vine vorba de a face pe cineva să-şi schimbe părerea.

Dar, dacă îţi exprimi intenţia deschis, dacă spui că încerci să înţelegi sau să ajuţi şi dacă discuţia se blochează, mai spui o dată ce intenţie ai – probabilitatea ca celălalt să se însenineze este mult mai mare.

După intenţie urmează atenţia

Toate formele de a asculta implică atenţie deplină. Decide în mintea ta că nu te vei gândi la nimic altceva: nici la lista cu sarcini de îndeplinit, nici la şedinţa care urmează. Nu mai face o mulţime de lucruri în acelaşi timp, lasă telefonul, opreşte televizorul şi uită-te la celălalt. Să stai lângă el sau puţin mai într-o parte faţă de el este o poziţie mai bună decât vizavi, deoarece creează o tensiune mai mică pentru vorbitor şi încurajează sentimentul de „noi”.

Când asculţi, fa ceea ce negociatorii pentru cazurile de răpiri de persoane numesc „încurajări

minime”, acele gesturi discrete care arată că asculţi. Oamenii resimt o nevoie profundă de a fi ascultaţi, de aceea nu este suficient să asculţi: celălalt trebuie să simtă că asculţi cu toată atentia. Cuvinte scurte precum „Da”, „OK”, „înţeleg”, „Am înţeles”, „Îhî” şi încuviinţări prin înclinarea capului vor fi de ajutor.

Acceptă momente de tăcere: tăcerea înseamnă timp de gândire. Unii oameni gândesc vorbind, aşa că acordă-le răgaz pentru acest lucru.

Reia câte ceva din ceea ce ţi-au spus. Fie prin simpla repetiţie a câtorva cuvinte-cheie, fie făcând un rezumat.

SUPER PONT

Reia argumentul celuilalt exprimându-l chiar mai bine decât a făcut-o el. Abia după aceea şi numai după aceea spune ce propui.

Pe măsură ce asculţi, încearcă să mergi mai adânc şi să faci legătura între diverse idei. Nu trebuie doar să absorbi ce se spune, trebuie să şi procesezi. Ce este adevărat pentru persoana aceea din moment ce face această afirmaţie? Ce implicaţii are? Cum se potriveşte cu alte lucruri pe care le-a spus? Ce se petrece cu ea, încât spune aşa ceva? Ce aş gândi/simţi eu sau cum aş reacţiona dacă lumea mea ar arăta astfel încât să fac asemenea afirmaţii? Şi ceea ce este cu atât mai important, dat fiind ceea ce mai ştiu eu despre celălalt (şi fără a ţine cont de ceea

ce ştiu despre mine însumi), ce va gândi/simţi celălalt, probabil, sau cum va reacţiona în această situaţie?

în acelaşi timp, nu face nimic din toate acestea, dar fii pur şi simplu acolo împreună cu celălalt, trăind experienţa lui. Procesarea te împiedică să asculţi. Prin urmare, cât de mult trebuie să faci din una şi cât de mult din cealaltă? Depinde de rezultat. Samaritenii vor spune, mulţumeşte-te să fii acolo, împreună cu celălalt; dar dacă trebuie să înţelegi un argument complicat, ar putea fi necesar să fii mai activ punând întrebări. A găsi balanţa specifică între implicarea activă şi cea pasivă, la timpul potrivit pentru fiecare situaţie, este o abilitate care se dobândeşte în timp.

Şi, oricât de mult ai procesa, nu uita că tot o ghicitoare rămâne. Dacă ai unit trei puncte şi ţi-a ieşit un triunghi, este posibil ca acel triunghi să existe numai în mintea ta, nu şi în lumea reală. Poţi afla într-un singur fel: întreabă! „Un lucru care îmi vine în minte este că...” sau „Am sentimentul că...” Iar celălalt îţi va spune dacă ai dreptate sau nu.

Ea a trebuit să-şi schimbe propria opinie înainte de a o schimba pe a lui

Sue Atkins, instructor de parenting. Sue este expertul în paren- ting de la emisiunea This morning *a canalului ITV, dar şi de la Radio BBC, Disney Junior,* Cood Morning Britain *şi o mulţime de alte emisiuni de televiziune din lumea întreagă. Este instructor de parenting de peste 15 ani.*

„Când părinţii vin să-mi ceară ajutor pentru copilul lor, trebuie adesea să schimb modul de gândire al părinţilor şi abia după aceea pot schimba modul de gândire al copilului lor.

Destul de frecvent părinţii adoptă o metodă prea autoritară, care nu le aduce rezultatul dorit şi de aceea mi se adresează mie. A nu face decât să dai directive, fără să asculţi, îi transmite copilului mesaje foarte negative, indiferent ce vârstă are, astfel încât între copii şi părinţi se construiesc ziduri, nu punţi. Când copilul se simte împins, va împinge la rândul lui.

De aceea, lucrând cu părinţii, le povestesc despre copiii mei şi despre alte familii cu care am colaborat, îi ajut şi îi îndrum să înţeleagă metode diferite de abordare a rolului de părinte.

Un cuplu a venit la mine recent pentru fiul lor adolescent, Mike, care stătea prea mult la calculator. Mama avea o atitudine cam agresivă şi amenința să-i «confişte» calculatorul lui Mike timp de şase luni! Tatăl considera că mama exagera, dar atitudinea lui nu era prea cooperantă şi nu ducea decât la certuri.

Am stat şi i-am ascultat. Situaţia mă făcea curioasă şi am pus o mulţime de întrebări. Nu am emis judecăţi, am fost relaxată şi am făcut câteva glume; nicio nuanţă de superioritate. Dar am stabilit o comunicare cu ei, am creat o atmosferă în care se puteau simţi în siguranţă, permiţându-le să treacă şi ei la acelaşi fel de comunicare.

De multe ori este greu pentru părinţi să ajungă în acest punct acasă, pentru că acolo sunt prea aproape de situaţia respectivă; când sunt înconjuraţi de ceea ce numesc eu «şosetele şi lenjeria vieţii», tabloul mai amplu le scapă. De aceea, de cele mai multe ori nu reusesc decât să se ambaleze şi mai tare şi ajung să se certe. Colaborând cu mine, ambii părinţi au simţit însă că se aflau într-un loc în care puteau să-şi examineze punctele de vedere diferite. Fiecare parte a putut să o asculte pe cealaltă mai bine şi fiecare parte s-a simţit as-

cultată, pentru că eu am acţionat ca o cutie de rezonanţă.

De multe ori le cer părinţilor să vină cu o fotografie a copilului. îmi aduc aminte de o şedinţă de consiliere pe care am desfăşurat-o pe Zoom, cu un cuplu aflat în divorţ. Le-am cerut să pună pe ecran o fotografie cu fiica lor, Ruby. în timpul şedinţei, tatăl a spus ceva inflamator şi mama a reacţionat, a fost cât pe cesâ izbucnească un scandal. Cu mult calm, n-am spus decât «Ce-ar spune Ruby despre asta?» Tatăl s-a uitat la fotografia copilului şi a exclamat: «Vai de mine, ce idee groaznică!» Şi-a adus aminte de impactul real asupra fiicei sale şi acest lucru l-a făcut să înţeleagă că trebuia sâ-şi schimbe abordarea şi sâ se gândească mai bine.

Revenind la părinţii lui Mike, cu ei am adoptat altă strategie. Am pus pe jos o foaie de hârtie şi i-am cerut mamei să stea pe ea şi, făcând acest lucru, să intre în papucii lui Mike şi să-mi spună ce simte. Schimbarea a fost instantanee.
«Mama e enervantă, mă tot sâcâie... vreau sâ fac ce fac şi prietenii mei... altfel mă plictisesc... Mama şi tata se ceartă... în casă există multă tensiune...» Totul a ieşit la iveală şi pentru prima oară ea a înţeles ce simţea fiul ei.

Tatăl a făcut şi el acelaşi lucru şi pe urmă i-am încurajat să stea de vorbă şi să-l asculte fiecare pe celălalt, aşa cum era limpede că acasă nu făceau. Asta a schimbat situaţia complet.

Aşadar, ea se temuse că Mike îşi pierdea vremea jucând jocuri pe calculator, ceea ce nu era sănătos pentru el şi era contraproductiv. Dar când au ajuns acasă, au discutat toţi trei ca o familie şi au căutat răspunsuri care sâ-i satisfacă pe toţi. S-a dovedit câ lui Mike îi plăcea sâ alerge şi de asemenea a decis sâ se apuce de box. Erau activităţi sănătoase care îi făceau plăcere şi pe care mama le-a aprobat, ceea ce a însemnat că ea s-a putut relaxa în privinţa calculatorului. Şi au convenit câ Mike putea sta o oră zilnic la calculator.

Ea a trebuit să-şi schimbe propria opinie înainte de a o schimba pe a lui."

3.3. Ascultă cu urechile tale

în Introducere am afirmat că oamenii îţi spun chiar ei cum poţi să-i influenţezi, nu trebuie decât să-i asculţi. Dar ce ai de auzit?

I Ascultă ca să afli ce îi motivează: ce vor şi ce nu vor, care sunt speranţele şi temerile lor. Pentru că, dacă reuşeşti să-ţi exprimi mesajul pornind de la acestea, probabilitatea de a-i convinge va fi mai mare.

Dacă vrei ca soţul tău să tundă gazonul în timp ce el vrea să se uite mai târziu la fotbal, ai putea să-i propui aşa: „Ce zici dacă tu tunzi gazonul du- pă-amiază, iar eu pregătesc ceva bun pentru cină când te vei uita la meciul de fotbal, mai târziu?” Faci legătura între ceea ce îi ceri şi ceea ce îl motivează pe el.

I Ascultă ca să înţelegi alte emoţii: emoţiile sunt indicatori ai răspunsurilor oamenilor la situaţii şi stimuli, iar să le înţelegi emoţiile te va ajuta să anticipezi cum vor răspunde propunerii tale. Mai departe vei putea să-ţi formulezi propunerea astfel încât să crească posibilitatea acceptării ei.

I Ascultă ca să afli care sunt criteriile persoanei respective: atributele specifice pe care le caută

prin scopul ei. De exemplu, celălalt îţi spune că astăzi vrea să ia masa de seară în oraş şi crede că ţi-a comunicat clar acest lucru. Dar ce vrea să spună, de fapt? Ai putea propune un McDonald s şi să pleci zâmbind.

Unii ar putea dori rafinament, alţii ceva ieftin şi plin de veselie; unii vor ceva sănătos, alţii vor doar să meargă la vechiul restaurant preferat; pentru alţii este importantă atmosfera şi caută un loc exclusivist sau vibrant, sau familial.

Când comunicăm credem că spunem ceva clar, dar cuvintele pot ascunde interpretări foarte diferite; de aceea, dacă vrei s-o înţelegi bine pe cealaltă persoană, trebuie să sapi mai adânc, ca să afli ce a vrut să spună.

I Ascultă ca să afli care sunt valorile celuilalt: valorile sunt criterii după care ne trăim viaţa, lucruri pe care le susţinem, lucruri pe care suntem gata să le apărăm. Sunt ceea ce considerăm a fi bine sau rău, corect sau greşit, important sau lipsit de importanţă. Şi, ca atare, sunt repere în funcţie de care luăm deciziile.

Iată de ce trebuie să-ţi conectezi mesajul la valorile celuilalt şi atunci cealaltă persoană va fi mai uşor de convins. Va vedea mesajul tău în lumina a ceva ce consideră a fi bine, corect sau important.

I Ascultă ca să afli ce tip de personalitate este celălalt: am aflat în capitolul anterior ce putere au diferite instrumente de realizare a profilului

şi cum te pot ele ajuta să înţelegi cum gândeşte celălalt. Nu ai nevoie de un program de calculator pentru a face această analiză, trebuie doar să-l asculţi când vorbeşte. Oricum şi programul tot asta face.

Dacă vei asculta ca să afli toate acestea, vei învăţa cum s-o convingi pe cealaltă persoană. Dacă ştii care sunt motivaţiile, emoţiile, valorile, criteriile şi tipul de personalitate, vei putea să-ţi formulezi mesajul în funcţie de ele şi probabilitatea ca acea persoană să spună „da” va fi mai mare.

3.4. Ascultă cu ochii

Oamenii îţi spun cum să-i influenţezi dar, desigur, nu o fac explicit.

Nu-ţi dau o listă scrisă cu motivaţiile sau cu valorile lor, nu o fac nici prin viu grai măcar. Uneori sunt de-a dreptul derutanţi: cineva care îşi cumpără maşină ar putea spune că „raportul preţ-calitate” este criteriul lui principal, dar de fapt preferă o maşină sport pentru că îi va impresiona pe prieteni.

Dar, dacă nu spun acest lucru, cum vei afla?

Trebuie să asculţi mai atent ce se află în spatele cuvintelor, printre cuvinte, ce nu se spune. Trebuie să asculţi dacă există repetiţii, cum este pus accentul, unde este făcută o pauză.

Ascultă mesajele nonverbale

Limba vorbită a evoluat timp de câteva sute de mii de ani, dar comunicarea nonverbală s-a dezvoltat în câteva *milioane* de ani. Suntem foarte bine dotaţi pentru aceste canale de comunicare, dar, din păcate, canalul verbal le copleşeşte pe celelalte.

Trebuie să revenim la ele ca să-l înţelegem mai bine pe celălalt: comunicarea nonverbală este la fel de importantă ca şi cea verbală.

Mă poţi întreba dacă îmi place Donald Trump, iar

eu pot să-ţi răspund „Da!” pufnind, zâmbind ironic sau dându-mi ochii peste cap sau aş putea rosti acelaşi cuvânt cu multă

energie, cu un zâmbet până la urechi şi privind în sus. O dată sarcastic, altă dată afirmativ. Conţinutul verbal este acelaşi, sensul este total diferit. Comunicarea mea este în întregime nonverbală.

Deci, trebuie să ascultăm expresia facială, tonalitatea, gesturile, scărpinatul urechii, foitul pe scaun, privitul în altă direcţie şi o mulţime de alte lucruri.

Lăsăm permanent să ni se citească gândurile

Gândeşte-te la hrana care ţi-ar provoca cea mai mare repulsie. Larve? Bălegar? Roşii? (Pentru mine sunt roşiile.) Dacă îţi imaginezi că mănânci aşa ceva, fără îndoială ţi s-ar citi ceva pe chip. Chiar dacă nu ar fi decât o umbră de mişcare, tot ar fi o strâmbătură din buze, capul tras uşor înapoi sau un nod pus în gât când gândul îţi provoacă dezgust.

Tot timpul lăsâm să ni se citească gândurile şi dacă ştim acest lucru, putem să ne folosim de el.

De exemplu, vrei să vinzi o casă şi clienţilor li se luminează faţa când arăţi că se pot duce pe jos la gară. îţi poţi închipui atunci că sunt navetişti şi că timpul scurt de deplasare este important. Anunţă-i că se lansează o linie nouă de legătură directă şi ţi-ai făcut vânzarea.

11 LUCRURI CARE NE POT SPUNE CEVA DESPRE CELĂLALT

1. Hainele cu care este îmbrăcat.
2. Accesoriile.
3. Cărţile pe care le citeşte.

4. Emisiunile TV pe care le urmăreşte.

5. Site-urile web pe care citeşte ştiri.
6. Vacantele.
7. Maşina pe care o conduce (sau nu conduce, foloseşte bicicleta).
8. Casa.
9. Locul de muncă.
10. Ce prieteni are.
11. Partenerul/partenera.

Toate acestea şi multe altele transmit informaţii, ne spun care sunt valorile lui, sau stilul lui, şi poţi să le foloseşti.

Trebuie să priveşti la fel de atent cum asculţi. Antrenează-te să fii atent la toate aceste indicii şi vei afla multe.

>

Jucătorii de poker cunosc aceste lucruri.

SUPER PONT

Dacă bănuieşti că cealaltă persoana ar aprecia o anumită valoare, dar nu eşti sută la sută sigur, poţi verifica făcând o afirmaţie care trimite la acea valoare. Apoi evaluează răspunsul, verbal sau nonverbal, şi vei căpăta mai multă siguranţă în legătură cu bănuiala.

Este ca şi când un jucător de poker şi-ar arăta cărţile

Michael Reddington, intervievator criminalist, dezvoltator al metodei de ascultare disciplinată, preşedinte al firmei InQuasive Inc. Michael este expert în a face oamenii să treacă

de la o reacţie de rezistenţă la cooperare. De zece ani se ocupă de pregătirea anchetatorilor pentru utilizarea eficientă a interviului

neconfruntativşi a tehnicilor de Interogare şi este autorul cărţii Disciplined Listening.

„Strângerea de mânâ îţi oferă o bună ocazie de a evalua modul de a comunica al interlocutorului. Când mă întâlnesc cu cineva şi ne strângem mâna, observ comportamentul: distanţa la care stă persoana respectivă, dacă face un pas spre mine, dacă se uită în ochii mei, cuvintele pe care le foloseşte şi desigur puterea cu care strânge. Deşi aceste observaţii ar putea fi neconcludente, de cele mai multe ori, constituie indicii despre nivelul de încredere al interlocutorului, despre personalitatea şi agresivitatea lui.

Dupâ ce am aflat modul lui de gândire şi abordarea, mi le adaptez pe ale mele în mai multe feluri, pentru a obţine un profit maxim.

Cel mai memorabil interogatoriu a fost acela cu directorul de marketing pentru consumatori al unui mare retailer naţional. Omul era pe cale de a fi promovat în funcţia de vicepreşedinte, când au apărut zvonuri că ar fi fost implicat în fraude şi deturnare de fonduri. Dovezi irefutabile nu existau, iar procesul de promovare era deja în desfăşurare. Mi s-a spus foarte clar că, dacă mărturisea, omul era terminat. Dacă nu, urma să fie promovat vicepreşedinte.

O nouă zi la slujbă.

Clientul meu m-a avertizat să suspectul avea peste 1,90 m înălţime şi peste suta de kilograme. Spunea că slăbise enorm recent şi devenise considerabil mai arogant. M-au prevenit că îi plăcea să-şi folosească gabaritul pentru a impresiona şi intimida oamenii.

întotdeauna este bine când oamenii se prezintă aşa cum ai fost avertizat. Când omul a intrat în încăperea în care se desfăşura interogatoriul şi mi-a dat mâna, s-a apropiat atât de mult de mine încât ni s-au atins vârfurile pantofilor. Mi-a strâns mâna cu toată puterea, punând-o pe a lui deasupra mâinii mele şi m-a tras spre el. A trebuit să ridic capul ca să-i

văd faţa. S-a prezentat cum nu se poate mai dominator.

în regulă: avantaj eu. A încercat clar să mă intimideze chiar înainte de a începe discuţia. Dar eu ştiam deja că încerca să compenseze o lipsă de încredere şi că voia să mă atragă într-o competiţie a dominării. De fapt, chiar încercarea lui de a stabili cine domină m-a pus pe mine în poziţia superioară.

Nu aveam nicio dovadă şi ştiam acest lucru. Dacă ne-am fi întâlnit de la egal la egal pe un câmp de luptă metaforic, l-aş fi forţat sâ adopte o poziţie pe care ar fi trebuit sâ o apere pânâ la capăt. Dar opţiunea mea a fost exact pe dos. Rămân calm, detaşat şi concentrat şi las conversaţia să vină la mine.

Deseori omul cel mai tulburător este acela care nu poate fi tulburat. Deîndatâ ce şi-a dat seama că nu mă poate atrage într-o discuţie controversată, a fost nevoit sâ asculte ce aveam de spus. Din fericire, a început să mărturisească cam la 30 de minute după începutul discuţiei, iar la sfârşitul ei a scris o depoziţie pe mai multe pagini.

Când oamenii îsi declară în acest fel intenţiile, indiferent ce sunt ei, îţi oferă un avantaj strategic. Ca un jucător de poker care le arată competitorilor ce cărţi are. Când ştii ce au în mânâ, ştii cum sâ joci cu ei. Păstrează-ţi calmul. Ţine-ţi firea şi rămâi concentrat asupra ţintei tale."

3.5. Ascultă cu tot corpul

Ascultarea este un proces fizic. Am văzut mai înainte că oamenii resimt o nevoie profundă de a fi ascultaţi; de aceea nu este suficient să asculţi, trebuie să *arăţi* că asculţi şi am văzut că întrebările adresate şi folosirea unor minime încurajări vor fi de ajutor în acest sens. Dar utilă este şi partea fizică, să te uiţi mereu la interlocutor, să dai din cap afirmativ, să arăţi un limbaj corporal care exprimă atenţie, toate acestea demonstrează că asculţi şi vor răspunde eficient nevoii lui de a se şti ascultat. Aşa se va simţi în siguranţă, probabil va fi mai deschis şi mai dispus să te asculte la rândul lui.

Din punct de vedere fizic putem face mai mult. Am văzut că rostind la rândul nostru cuvintele folosite de celălalt arată că l-am înţeles, dar la fel se întâmplă şi dacă folosim acelaşi limbaj corporal. Limbajul corporal al celuilalt nu este întâmplător, ci face parte din comunicarea lui, iar repetarea acestuia din partea noastră arată că Lai înţeles.

Aşa cum arată cuvântul, avem de-a face cu un limbaj, o expresie a structurii de suprafaţă care comunică ce se întâmplă în părţile mai profunde ale creierului unei persoane. Acum câţiva ani, nepotul meu cel mic a vrut emoţionat să descrie salonul de

mic dejun al hotelului din vacanţă şi a făcut un gest larg cu mâna. Nu a fost un gest oarecare, ci a exprimat reprezentarea din mintea lui a salonului, ca o mare desfăşurare de mâncare delicioasă în faţa lui. Dacă aş fi făcut un gest similar vorbind despre salon, i-aş fi arătat subconştient că îl înţelegeam pe deplin.

Prin urmare este parţial vorba despre o expresie a sensului, dar în acelaşi timp este mai mult decât atât, este expresia unui nivel de energie şi chiar a unei stări de spirit. Adesea ne putem da seama de dispoziţia unei persoane înainte de a deschide gura, numai după limbajul ei corporal – „Hopa, e supărată!" – deci, dacă reflectăm înapoi limbajul corporal al celuilalt, reflectăm şi starea lui de spirit. Spunem (la nivel subconştient) „înţeleg ce simţi." Mai mult decât atât, spunem „Şi eu simt la fel" şi chiar „Sunt şi eu la fel," ceea ce este încă şi mai mult. Iar dacă intenţia ta este să-l faci pe celălalt să se simtă important, competent şi agreat, a face acest lucru are consecinţe importante în a-l ajuta să se simtă în siguranţă.

A prelua limbajul corporal al celuilalt te va ajuta şi să-l înţelegi mai bine, pentru că legătura dintre fiziologie şi emoţie funcţionează în ambele direcţii. Dacă ai o emoţie, în mod tipic ea se va exprima printr-un anumit limbaj corporal şi de aceea putem face comentarii de genul „are un aer supărat". Şi viceversa, dacă adopţi o anumită fiziologie, vei resimţi aceeaşi emoţie. Aşadar, copiază fiziologia – stai jos sau în picioare, la fel cum stă celălalt – şi într-o oarecare măsură vei intra în aceeaşi stare de

spirit.

Ascultând la nivelul limbajului corporal, asculţi mult mai profund. Aceasta este o modalitate eficientă de a asculta tot ceea ce este simţit, dar nu şi exprimat în cuvinte.

3.6. Ascultă cu INIMA

Oamenii iau decizii pe baza emoţiilor, aşa că ascultă ca să le identifici. Acest lucru te va ajuta nu numai să-ţi structurezi mesajul, dar îţi va permite şi să te conectezi şi să empatizezi cu interlocutorul, să identifici acele probleme şi motivaţii care nu au fost exprimate. Vrei să arăţi că înţelegi experienţa şi emoţiile lui, că ele sunt legitime.

Metoda HEAR**

Psihologii criminalişti Laurence şi Emily Alison au studiat timp de mai mulţi ani de zile ce metode funcţionează în contexte extreme precum interogatoriile suspecţilor de terorism şi infractorilor sexuali recidivişti. Activitatea lor se bazează pe abordarea denumită interviu motivaţional, uneori numită şi consiliere pentru schimbare comportamentală.

Cei doi au constatat că cea mai eficientă abordare a interogatoriului este o structură pe care o numesc HEAR[13] şi care presupune:

I Onestitate
I Empatie

** În limba engleză, HEAR înseamnă „a auzi”. Am preferat să păstrăm acronimul din original, care provine de la Honesty, Emphaty, Auto- nomy, Reflection. *(n.trad.)*

I Autonomie
I Reflecţie

Onestitatea presupune desfăşurarea procesului de comunicare, pornind de la adevăr şi autenticitate. Dacă cealaltă persoană suspectează fie şi cea mai mică intenţie de înşelăciune şi manipulare, ai pierdut-o. Fii deschis, chiar şi în privinţa adevărurilor dificile; încă o dată spun, ascunzişurile îl vor determina pe celălalt să nu aibă încredere deplină în tine şi prin urmare să nu manifeste deschidere.

Empatia înseamnă să-i arăţi că înţelegi ce simte. Un posibil exemplu este un copil de doi ani care vrea să îmbrace tricoul preferat, cel cu dinozaur, iar tu îi spui că nu se poate pentru că tricoul acela este la spălat. Un copil mic nu va înţelege acest argument chiar dacă l-ar pune singur în maşina de spălat şi te vei alege în schimb cu o mulţime de ţipete.

în schimb, dacă îi spui ceva de genul „Ştiu că îţi place foarte mult tricoul acela. Are un dinozaur înspăimântător, este grozav tricoul. Ia să ne uităm, vai de mine! Tocmai îl spală maşina. Nu-i nimic, ştii ce o să facem? îl uscăm azi, special ca să-l poţi purta mâine. O să fie interesant, nu-i aşa? Iar azi poţi să porţi celălalt tricou care îţi place” (să sperăm că şi acesta are pe el un dinozaur!). Copilul va fi probabil mult mai mulţumit şi dimineaţa mult mai liniştită.

Etichetarea emoţională, exprimarea sentimentelor în cuvinte, este foarte puternică. Ea reduce activitatea amigdalei şi acesta este exact rezultatul pe care urmărim să-l obţinem.[14]

SUPER PONT

Exprimă în cuvinte sentimentele pe care presupui că le are celălalt faţă deţine. „Probabil că eşti supărat pe mine pentru că... Şi eu aş fi supărat dacă mi s-ar întâmpla aşa ceva." Sentimentele ies astfel la suprafaţă şi pot fi abordate corespunzător.

Autonomia acum: cealaltă persoană trebuie să aibă posibilitatea să aleagă şi să controleze această alegere. Dacă încercăm să o forţăm în vreun fel, se va împotrivi şi mai tare. Acordându-i posibilitatea să aleagă şi întrebând-o ce părere are despre problema în cauză, îi arăţi că o respecţi.

Reflecţia SONAR††

»

Dacă ţi se pare că HEAR este un acronim foarte adecvat pentru ascultare, ce spui de SONAR pentru reflecţie? îndrumări mai pertinente de la Laurence şi Emily Alison:

I Simpla reflecţie: reflecţie textuală asupra unei părţi din ceea ce s-a spus (partea pe care o alegi pentru reflecţie ar trebui să fie aceea pe care vrei să o dezvolte cealaltă persoană).

I Reflecţia „pe de-o parte”: rezumarea celor două perspective contradictorii ale celuilalt („Pe de o parte pari supărat pe el, dar pe de altă parte îţi este bun prieten.).

I Fără ceartă: Cercetează în schimb („Poţi să-mi spui mai multe despre...?”, „Nu sunt sigur că înţeleg...”).

I Afirmaţii: Caută lucruri cu care poţi fi de acord şi dezvoltă pornind de la ele („Fără îndoială,

†† în limba engleză, SONAR înseamnă „a auzi”. Am preferat să păstrăm acronimul din original, care provine de la Simple reflection, „On the one hand” reflection, No arguing, Affirmations, Reframing, (n. *trad.)*

Thatcher a avut intenţii bune şi a vrut tot ce era mai bun pentru ţară.”)

I Reformulare: Exprimi sentimentele şi valorile mai profunde pe care crezi că le sesizezi („înţeleg că... este important pentru tine.”).

Ascultă cu HEART (inima)

îmi plac acronimele HEAR şi SONAR; dar şi mai mult îmi plac tiparele pe care le desemnează. Voi adăuga însă o literă şi voi transforma HEAR (a auzi) în HEART (inimă), pentru că trebuie să auzim cu inima. Trebuie să dăm dovadă de compasiune; trebuie să-l sprijinim pe celălalt în nevoia lui de securitate psihologică.

Iar T-ul poate veni de la Together (împreună).

Amândoi trebuie să ascultăm. Trebuie să ne ascultăm unul pe celălalt. Trebuie să ne dăm mâna şi să colaborăm ca să rezolvăm problema cu care ne confruntăm împreună. Dacă noi vom lucra împreună pentru a răspunde unei provocări, atunci şi ei vor lucra împreună cu noi pentru a-i răspunde.

Prin urmare, trebuie să asculţi ca să înţelegi cum vede celălalt situaţia respectivă, de ce se comportă aşa cum se comportă, şi motivele, poate motive foarte ascunse, aflate în spatele rezistenţei pe care o opune. Când faci acest lucru şi recunoşti perspectiva celuilalt, poţi începe să colaborezi cu el pentru a găsi soluţia potrivită pentru toţi.

Altfel spus: ca să faci pe cineva să-şi schimbe opinia, trebuie să faci persoana respectivă să te

asculte cu atenţie şi să proceseze ceea ce spui, iar celălalt va face aşa numai dacă mai întâi îl asculţi tu pe el cu atenţie şi procesezi ce îţi spune el.

Este nevoie să ascultaţi amândoi, ceea ce înseamnă că tu trebuie să începi.

Faci deja toate acestea?

„Da, spui tu, sunt onest. Sunt empatic. îl las să decidă singur. Nu provoc ceartă. Fac toate acestea şi totuşi nu pot să-l conving.”

Sunt sigur că faci toate acestea, dar uneori, dacă nu obţii rezultatul dorit, trebuie să te străduieşti puţin mai mult.

Poate tu crezi că nu este o ceartă, dar celălalt crede că este.

Poate tu crezi că eşti onest, dar eventual ascunzi o mică informaţie, iar celălalt şi-a dat seama. Până la urmă, toţi susţinem că suntem oneşti, dar el insistă că nu poate da o mie de lire în plus pe maşină, deşi ştie prea bine că are o mie cinci sute de lire, bani gheaţă, în buzunarul de la spate.

Poate fi greu să asculţi cu inima, dar poate că exact acest lucru va face diferenţa.

Imaginează-ţi că lucrezi într-un caii center şi ai la telefon un client nervos, care se răsteşte la tine din cauza unei experienţe neplăcute pe care a avut-o cu firma ta. Poţi să iei lucrurile personal şi să te superi la rândul tău, sau poţi lua apărarea firmei, dar probabil că în acest fel nu-l vei face pe client decât să ţipe şi mai tare. în schimb, dacă îl laşi să termine şi pe urmă ceri scuze din partea firmei şi spui că înţelegi ce simte şi că ai fost şi tu furios nu demult,

când ai păţit ceva similar, dacă faci toate acestea, clientul se va calma şi va fi gata să poarte o discuţie normală.

La fel, dacă tu eşti persoana care sună la caii center, vei obţine un rezultat mult mai bun dacă îţi ceri scuze că îţi descarci nervii pe cel care ţi-a răspuns, spui că înţelegi că nu este vina lui şi că înţelegi cât de greu trebuie să-i fie pentru că se ţipă la el toată ziua.

Cât de departe ar trebui să mergi? Răspunsul este pragmatic. Dacă ai obţinut rezultatul dorit, înseamnă că ai reacţionat aşa cum trebuia. Dacă nu l-ai obţinut, trebuie să continui.

Am fost odată implicat în transferarea unui departa- ment-cheie al unei mari companii petroliere către un centru de servicii comune şi m-am întâlnit cu şefa unei anumite echipe cu care trebuia să discut despre transferul de roluri. Discuţia a mers foarte bine, sau aşa am crezut eu, până când am revenit la biroul meu şi am constatat că ea a trimis un e-mail către întregul personal, în care a arătat cât de furioasă era pentru propunerile mele. Aşa că m-am dus şi m-am mai întâlnit o dată cu ea, ca să clarific lucrurile şi să rezolv de această dată; din nou, revenind la birou, am primit un e-mail similar, trimis tot către întregul personal.

Persoana în cauză era însă într-o funcţie înaltă şi importantă din punct de vedere strategic în firma respectivă, aşa că e-mailurile acelea nu erau benefice pentru reputaţia mea, fără să mai pun la socoteală succesul proiectului. Totuşi am mai

încercat o dată. De această dată am ascultat-o, am ascultat-o cu atenţie. Credeam că o ascultasem şi mai înainte, dar nu fusese suficient. Doar prelinsesem că o ascult; nu asimilasem ceea ce îmi spusese ea. De ce aş fi făcut-o? Cunoşteam deja răspunsurile.

Numai că, desigur, răspunsurile mele nu funcţionaseră. De aceea, la cea de-a treia întâlnire am ascultat aşa cum trebuia: am vrut să aud îngrijorările din spatele cuvintelor pe care le rostea şi mi-am schimbat răspunsurile astfel încât să-i arăt că înţelesesem şi că urma să o protejez aşa cum ar fi făcut ea, ca să se protejeze singură.

De această dată, când m-am întors la birou nu am mai găsit niciun e-mail. Am primit totuşi unul peste câteva săptămâni, adresat şi acesta întregului personal. Numai că de această dată persoana respectivă devenise un susţinător fervent al proiectului, iar mesajul ei le spunea tuturor ce treabă bună faceam şi cum trebuie să se ralieze toţi pentru a reuşi.

HEAR şi SONAR sunt acronime interesante, dar ele conţin şi secretul metodei de a-l face pe celălalt să-şi schimbe opinia, chiar şi în circumstanţe extreme.

Trebuie doar să le aplici, chiar dacă este într-adevăr foarte greu.

Eu chiar merit mai mult, nu-i asa?

Richard Bryant-Jefferies, consilier şi autor. Richard a fost mulţi

ani consilier şi supervizor în diverse medii, dar s-a specializat în adicţie. A scris peste 20 de cârti despre acest subiect şi o mulţime de capitole în alte cărţi de specialitate.

în scrierile sale a dezvoltat o abordare de tip roman, în care foloseşte scenarii fictive şi dialogul, bazate pe experienţa lui de consilier, pentru a exprima ce se întâmplă la terapie. Foloseşte această tehnică şi în fragmentul următor.

„îmi amintesc că eram aşezat şi priveam scrisoarea de trimitere de la medicul de familie: «bea pe stradă..., stil de viaţă haotic..., istoric de violenţă domestică în copilărie...» Gary se apropia de 40 de ani şi se zbătea. Ştiam că va fi o provocare pentru el.

Gary a venit la prima şedinţă. Era precaut, nu spunea mare lucru, clar tensionat. Avea o stimă de sine scăzută şi, aşa cum s-a dovedit la numeroasele şedinţe de terapie care au urmat, în spatele bravadei exterioare, capacitatea de a se simţi bine cu el însusi era minimă.

În prima parte a vieţii fusese lipsit de trei experienţe esenţiale pentru dezvoltarea lui: onestitate din partea celorlalţi – avusese parte de prea puţină şi acum îi era greu să aibă încredere; înţelegere – nimeni nu-l ascultase când a avut nevoie:

şi bunătate din partea oamenilor – nimănui nu i-a păsat atunci când a avut nevoie de ajutor.

Pe măsură ce a trecut timpul, lui Gary i-a fost din ce în ce mai uşor să vorbească. Da, a mai lipsit de la şedinţe, dar a revenit de fiecare dată şi mi-a povestit dificultăţile cu care se confruntase în viaţă. El a vorbit, eu am ascultat. Faptul că nimeni nu a avut grijă de el, faptul că nu s-a simţit în siguranţă, furia, toate au ieşit la suprafaţă în repetate rânduri.

Una dintre şedinţe iese mai mult în evidenţă:

Gary a povestit cum ajungea întotdeauna la o relaţie abuzivă şi ce simţea în legătură cu acest lucru.

«Nu găsesc pe cineva căruia să-i pese cu adevărat şi asta mă înfurie.»

I-am răspuns blând, pentru că am vrut să scot în evidenţă firul gândului şi sentimentului lui, fără să-l întrerup: «Nu găseşti pe nimeni căruia să-i pese şi asta te înfurie.»

A tras adânc aer în piept şi a oftat. «Cred că pur şi simplu nu merit să găsesc pe cineva.»

Vorbea privind în pământ. Am răspuns la ceea ce tocmai spusese: «Nu merit pe nimeni.» Am vorbit la fel de apăsat.

Dintr-odată în încăpere s-a lăsat o linişte deplină. Mi s-a făcut pielea de găină. Se întâmpla ceva, ceva profund. Mai trăisem şi altă dată asemenea senzaţii. Am simtit că îmi dau f f lacrimile. Păstrează tăcerea, mi-am spus.

Gary părea cufundat în ceva. Gânduri, sentimente, nu ştiam în ce. Dar îmi era foarte clar ce trebuia să fac eu, să nu-i stau în cale.

L-am auzit trăgând din nou aer adânc în piept şi expirând cu un suspin. Din nou tăcere.

Gary a ridicat privirea. A vorbit aproape şoptind.

«Dar merit mai mult, nu-i asa?»

Mi s-a frânt inima pentru el, durerea lui, disperarea, atâtea sentimente s-au revărsat în expresia de pe chipul lui. Ce cuvinte să spui ca să-i arăţi empatie? M-am mulţumit să încuviinţez dând din cap încetişor. Mi s-a părut nepotrivit să spun ceva şi să-l scot din ceea ce trăia în acele clipe.

O urmă de zâmbet. A dat şi el din cap. Altă respiraţie adâncă. Dar niciun suspin de această dată.

în săptămânile care au urmat, Gary a progresat. Se stăpânea mai bine cu băutura. Şi-a dezvoltat capacitatea de a se privi într-o lumină pozitivă şi a făcut schimbări în viaţă. Mai târziu, când a reflectat la ce anume l-a ajutat, şi-a adus aminte de şedinţa aceea de terapie.

«Acela a fost momentul când s-a produs un declic, când s-a schimbat ceva, nu ştiu cum să spun, dar ştiu cum s-a întâmplat.»

L-am întrebat dacă voia să-mi vorbească despre acel moment.

«Am văzut pe faţa ta, aveai lacrimi în ochi. Nimeni nu mai reacţionase asa, niciodată. Dar niciodată. Tu ai înţeles, tie ti-a păsat, ţi-a păsat cu adevărat. Asta m-a făcut să simt că meritam ceva mai bun, am ştiut în clipa aceea şi m-am hotărât să fac ceva şi să găsesc.»

3.7. Ascultă, ca să afli lucruri ce nu pot fi rostite

în minunata sa carte *Negotiating the Nonnegotiable*[15], Daniel Shapiro, fondatorul Programului Internaţional de Negociere de la Harvard, vorbeşte la rândul său despre cât de important este să asculţi, ca să descoperi emoţiile. El subliniază faptul că este nevoie să găsim o soluţie raţională, dar spune că putem face acest lucru numai dacă am luat mai întâi în considerare substratul emoţional.

Lăcomia, furia, egoul, ura, resentimentul, gelozia, dispreţul, panica, tristeţea, toate acestea ne vor împiedica să găsim o soluţie raţională.

Şi este cu atât mai greu atunci când emoţia este îngropată într-un tabu, în ceva stânjenitor pentru una dintre părţi sau pentru ambele, de exemplu fraţii care se înţeleg bine dacă nu intervine subiectul divorţului dintre părinţii lor sau prietenii care de asemenea se înţeleg bine, dacă discuţia nu ajunge la conflictul israeliano-palestinian.

Acestea pot fi situaţiile cel mai dificil de abordat şi, în mod paradoxal, cele în care vrem cu tot dinadinsul să-l facem pe celălalt să-şi schimbe opinia.

Shapiro ne încurajează să stabilim o zonă de securitate pentru a purta discuţia, clarificând şi comunicând intenţia („Uite, niciunul dintre noi nu vrea să cedeze aici...”) şi să cerem permisiunea de a vorbi despre subiectul tabu, de a-l numi şi

de a-l pune în discuţie fără ca vreuna dintre părţi să se implice prea mult.

Dacă această discuţie este prea greu de realizat, Shapiro recomandă să înaintăm cu paşi mici, îndepărtând treptat praful de pe ceea ce este tabu.

---

11 MODALITĂŢI DE A ABORDA INDIRECT UN SUBIECT TABU

1. Discutaţi în jurul subiectului.
2. Discutaţi despre subiect în mod indirect.
3. Discutaţi neoficial.
4. Discutaţi într-un cadru mai puţin formal.
5. Permiteţi intervenţia unui mediator.
6. Recurgeţi la umor.
7. Concentraţi-vă asupra tabloului mai amplu.
8. Discutaţi despre relaţia istorică pe termen lung.
9. Discutaţi despre succese obţinute în trecut.
10. Discutaţi despre planuri de viitor.
11. Apelaţi la sprijinul unor suporteri pentru ambele părţi.

3.8. Ascultă şi pune întrebări

Este greu să asculţi; nu suntem facuţi pentru acest lucru. Există însă un truc simplu care ajută: întrebarea.

Avem tendinţa firească să ne spunem părerea. Când punem întrebări nu putem face acest lucru, ci suntem obligaţi să ascultăm răspunsurile înainte de a vorbi.

A asculta nu înseamnă să nu mai scoatem niciun cuvânt şi să spunem doar un „înţeleg” din când în când. Putem manifesta curiozitate; curiozitatea de a înţelege:

I de ce gândeşte celălalt aşa cum gândeşte
I de ce spune ceea ce spune
I de ce se comportă aşa cum se comportă
I de ce simte ceea ce simte.

Dacă ţi-ai câştigat acest drept, este posibil ca interlocutorul să aprecieze interacţiunea şi să se deschidă. Dacă vede că asculţi pentru a-l înţelege şi că îi laşi spaţiu pentru a-şi exprima ceea ce are de exprimat şi eventual chiar îl *ajuţi* să exprime ceea ce pare a fi greu de formulat, rolul tău în conversaţie nu trebuie să fie complet pasiv, poţi pune întrebări şi, de asemenea, poţi face propuneri.

întreabă, oferă spaţiu, ascultă, taci, ascultă, taci,

întreabă din nou, iată un model eficient.

întrebare: Cum îi deturnezi creierul?

Răspuns: Pune-i o întrebare.

Aşa funcţionează creierul, dacă pui o întrebare, persoana respectivă nu se mai gândeşte la altceva atât timp cât încearcă să răspundă. Este o reacţie numită elaborare instinctivă şi un reflex automat ce scapă posibilităţii de control. în clipa aceea, celălalt poate *doar* să se gândească la întrebarea ta. De fapt, chiar dacă celălalt nu îţi va răspunde ţie, va răspunde totuşi în sinea sa.

Acesta este un instrument puternic în procesul de influenţare.

Vânzătorul: Ce ziceţi de bluza asta?
Clientul: Ah, este foarte frumoasă, dacă tot mă întrebaţi.
Vânzătorul: Credeţi că v-ar sta bine?
Clientul: *(îşi imaginează cum ar arăta bluza pe el)* Da,
s-ar putea, am s-o încerc.

Un studiu efectuat pe un număr de 40.000 de participanţi a constatat că a întreba pur şi simplu clienţii dacă aveau de gând să cumpere o maşină în următoarele 6 luni a mărit cu 35 la sută şansele de cumpărare.[16] Alt studiu, care îi întreba pe participanţi dacă intenţionau să meargă la vot la alegerile următoare, a dus la o creştere a participării

cu 25 la sută.[17]

A pune o întrebare despre un anumit comportament pregăteşte neuronii pentru comportamentul respectiv şi, de aceea, probabilitatea producerii acelui comportament creşte. *Vânzătorul:* Grozav, deci o cumpăraţi?

Clientul: (Imaginându-şi în continuare cum ar arăta bluza pe el). Da, de fapt, cred că da!

Adresarea unei întrebări care solicită o opinie despre ceva duce la eliberarea de serotonină şi dopamină în creier – substanţe chimice care e bine să fie din abundenţă prin preajmă. Nu este de mirare că cercetătorii Karen Huang şi Michael Yeomans de la Harvard au constatat, pur şi simplu, că oamenii care pun întrebări le sunt mai agreabili partenerilor de conversaţie.[18]

Mai mult, dacă procesul de adresare a întrebărilor îl face pe interlocutor să ajungă singur la o concluzie, el va fi cu atât mai mult dispus să apere acea decizie, tocmai pentru că a luat-o singur. Autonomie.

Ce întrebare e bine să pui?

Evident, întrebările deschise vor fi, în general, mai eficiente:

- „La ce te-ai gândit când...?”
- „Ce crezi despre...?”

I „Poţi să-mi spui mai multe despre...?”

Toate acestea sunt întrebări deschise foarte bune, pentru că îi permit celuilalt să răspundă aşa cum doreşte.

întrebările care solicită precizări şi care conţin cuvântul „exact” sunt utile pentru a evita interpretările greşite:

I „O bucată mică de teren? Cât de mică, mai exact?”

Iar întrebările închise vor elimina ambiguităţile şi, pentru că cer un răspuns cu da sau nu, nu lasă loc de întors:

I „Ca să fie totul clar, este adevărat că ai primit acest lucru în scris?”

Ai putea citi pe undeva că „De ce?” nu este o întrebare bună, pentru că implică un răspuns defensiv. Este posibil, dar

nu neapărat. Ca întotdeauna, depinde foarte mult de modul în care adresezi întrebarea. Dacă întrebi pe un ton acuzator, oamenii vor deveni defensivi, cu certitudine.

Dar, dacă întrebi pe un ton de curiozitate, după ce ai construit deja o relaţie pozitivă, de sprijin, şi dacă este clar că abordezi discuţia dintr-o perspectivă de colaborare, de rezolvare a problemelor, cu gândul la ce rezultat va obţine celălalt, atunci este în regulă. Ca întotdeauna, importantă este intenţia şi ceea ce exprimăm pe cale nonverbală.

Aşadar, ce întrebare ar trebui să punem? Ei bine, *aceasta* este chiar ea o întrebare foarte deschisă şi, prin urmare, o întrebare foarte bună. Ne-o putem adresa nouă înşine sau interlocutorului.

Din alt punct de vedere, ne putem întreba „încotro vrem să se îndrepte gândirea celuilalt?” şi pe urmă să ne gândim la întrebarea care l-ar putea dirija într-acolo.

La ce vrem să se gândească el? întrebare:	La economisire. Ce se va întâmpla dacă con sumi toată descoperirea de cont?
La ce vrem să se gândească el? întrebare:	La ce l-ar motiva ca să-şi termine temele. Ce vei face după ce îţi termini de făcut

Nu este uşor să găseşti întrebarea potrivită, mai ales în situaţiile delicate. Dacă formulezi întrebarea rar, făcând pauză după fiecare cuvânt, laşi mintea să fugă înainte şi încerci mental diferite variante şi

răspunsuri posibile, aşa că vei putea da formă întrebării chiar în timp ce o rosteşti.

învăţăm însă exersând, uneori greşind şi adaptându-ne.

înapoi la interviul motivational

Am vorbit deja despre interviul motivaţional; acesta este folosit pe scară largă în situaţiile delicate precum cele legate de adicţie şi recidivişti. Este un domeniu în plină dezvoltare şi aceasta pentru că duce la rezultate foarte bune chiar şi în situaţii extrem de dificile.

îmi plac negocierile legate de luarea de ostatici, când se lucrează în condiţii la fel de dure, pentru că modul de abordare se bazează pe o atitudine necondiţionat pozitivă, în care asculţi şi pui întrebări.

Cei care conduc un interviu motivaţional alocă o mulţime de timp cercetării discrepanţei dintre comportamentul interlocutorului şi ceea ce crede el despre acel comportament. Majoritatea dependenţilor şi a infractorilor recidivişti s-au gândit măcar o dată să renunţe, dar dacă le sugerezi să renunţe vei primi răspunsul „Mi-ar plăcea, dar n-ai să vezi.”

Specialistul va insista şi făcând acest lucru va creşte şansele de schimbare a motivaţiei. El va adresa întrebările astfel:

I întrebări despre neajunsurile comportamentului existent

„Dacă nu te schimbi, ce impact va avea acest

lucru asupra vieţii tale?”

„Ei bine, voi sta cea mai mare parte a vieţii la închisoare.”

I întrebări despre beneficiile schimbării

„Dar, dacă ai reuşi să te schimbi, ce ai putea face pentru că te-ai schimbat?”

„Aş putea duce o viaţă normală, mi-aş putea vedea copiii, aş putea să joc fotbal în echipa locală, aş putea pleca în vacanţă, ca toţi ceilalţi.”

I întrebări despre motivaţia interlocutorului

„Care este principalul motiv pentru care te-ai schimba?”

„Copiii mei. Nu i-am văzut crescând. I-am dezamăgit. Nu-mi place deloc acest lucru.”

I întrebări despre cum vor aborda schimbarea

„Ce crezi că ai putea face de data aceasta, altfel decât ai făcut până acum?”

„Cred că m-aş putea înscrie în programul de sprijin. Nu m-am interesat niciodată de el până acum, n-am crezut că funcţionează. Dar cred că depinde de mine dacă funcţionează sau nu.”

I întrebări despre următoarele lui acţiuni

„Foarte bine. Ce crezi că vei face ca să demarezi această acţiune?”

„Mă înscriu în program. O fac după-amiază. Am făcut deja rost de formulare, dar încă nu le-am completat. Le completez după-amiază.”

Intervievatul trebuie să aleagă soluţia. Dacă nu,

schimbarea opiniei lui nu va fi de durată – intervievatul va completa formularele de înscriere în program, dar nu va participa la el; vecinul tău va da muzica mai încet de această dată, dar vinerea viitoare muzica va fi la fel de tare; copilul tău îşi va face temele azi, dar mâine va opune şi mai multă rezistenţă.

Lucrurile se complică – nu numai că îi facem să-şi schimbe opinia, dar îi facem să şi-o schimbe pentru că aşa aleg ei să facă – numai aşa răspunsul va fi de durată.

3.9. Ascultă şi minţile Vulcanienilor‡‡ se vor contopi

Ce se întâmplă în creier atunci când asculţi: Multe! Cine ar fi ştiut?

Am văzut deja cât de importantă este amigdala în acest proces, dar când cineva ascultă pe altcineva vorbind se mai întâmplă ceva, antrenarea neuronală, numită uneori şi sincronie interpersonală.

Este procesul prin care două creiere se sincronizează şi lucrează în acelaşi mod. De exemplu, când mişcările a doi oameni sunt coordonate, neuronii lor motori lucrează în mod similar, ceea ce se poate vedea prin investigaţii de rezonanţă magnetică funcţională ale creierelor celor

‡‡ Specie umanoidă de pe planeta Vulcan, în serialul *Star Trek.* Puteau să-şi contopească mintea cu aceea a altui individ prin simpla atingere cu vârfurile degetelor, (M. *trad.)*

doi oameni. Acelaşi lucru se întâmplă dacă oamenii stau în acelaşi fel, aşezaţi sau în picioare.

S-a dovedit că această sincronizare duce la creşterea încrederii, cooperării, spiritului de întrajutorare, empatiei şi altor comportamente cu impact social pozitiv şi acesta este tipul de comportament pe care vrei să-l vezi atunci când încerci să faci pe cineva să-şi schimbe opinia.[19]

Nu este vorba numai de neuronii motori. Orice mişcare este probabil legată şi de alte zone din creier – o expresie facială ar putea exprima un răspuns emoţional, care, la rândul lui, poate fi legat de o anumită convingere. în consecinţă, prin antrenare poate intra în sincronizare şi gestaltul neuronal al celeilalte persoane, adică emoţiile şi convingerile.

S-a ajuns şi mai departe. Profesorul Uri Hasson de la Princeton a constatat că atunci când vorbirea oamenilor este corelată, la fel sunt şi părţile din creier care guvernează vorbirea, precum şi multe dintre părţile superioare din creier care sunt implicate în ceea ce se spune.[20] Alte studii au arătat că emoţiile amplifică acest efect.[21]

Hasson a constatat de asemenea, următorul fapt: cu cât creierele au fost mai bine sincronizate, cu atât participanţii la o conversaţie au apreciat-o ca fiind mai reuşită.

Prin urmare, iată ce doreşti tu să obţii, sincronizarea creierului tău cu al celuilalt.

Miles Davis a spus: „Dacă ai înţelege tot ce am spus, tu ai fi eu şi aici există un adevăr. Cu cât

creierul tău este configurat mai aproape de creierul celeilalte persoane, cu atât eşti tu mai aproape de a fi el. Aceasta este temelia contopirii minţii Vulcanienilor? Cine ştie!”

în persuasiune, cu cât minţile sunt mai bine sincronizate, cu atât poţi conduce mai bine dansul sincroniei, aducându-l pe celălalt acolo unde vrei tu să ajungă.

În concluzie

Trebuie să ascultăm mai mult şi mai bine. Concentrează-ţi atenţia asupra celuilalt – pe tine te-ai convins deja, trebuie să te concentrezi asupra lui, dacă vrei să ştii ce să faci pentru a-l convinge.

I Orice comportament ai vrea să aibă interlocutorul, trebuie să-l ai mai întâi tu.
Dacă vrei ca celălalt să te asculte şi să se implice în ideile tale, este logic că mai întâi trebuie să-l asculţi tu pe el şi să te implici în ideile lui.

I Porneşte de pe o poziţie de afecţiune. Sau măcar de respect.
Refuzul lui de a se implica în ideile tale izvorăşte în mare parte din absenţa siguranţei psihologice. Celălalt trebuie să se simtă în siguranţă lângă tine, din punct de vedere psihologic. Arată-i întotdeauna respect, indiferent cu cine stai de vorbă. Chiar şi acelora care crezi că nu merită. Şi, dacă poţi să-i arăţi afecţiune, ar fi extraordinar de bine.

I Ascultă ca să înţelegi, nu respinge.

Nu asculta doar ca să spui „Da, dar...” – pentru că nu funcţionează; nu vei obţine înapoi decât un „Da, dar...”. în schimb, ascultă ca să înţelegi cu adevărat.

I Ascultă cu multă atentie.

Ascultă ca să afli ce îl motivează pe celălalt: ce vrea, de ce nu vrea. Ascultă ca să descoperi alte emoţii. Ascultă ca să afli ce valori şi criterii are. Toate acestea te vor ajuta, după aceea, să-ţi transmiţi mesajul mai uşor.

I Ascultă mesajele nonverbale.

Mare parte din comunicarea celuilalt se realizează prin canale nonverbale, aşa că fii atent la acestea şi vei afla o mulţime de lucruri.

I Apelează la emoţiile interlocutorului.

Interlocutorul va înţelege logica ta numai dacă tu vei apela mai întâi la emoţiile lui.

I Pune multe întrebări.

întrebările sunt foarte importante – prin ele afli informaţii utile; ele trezesc interesul interlocutorului şi te ajută să-l influenţezi. Mai mult decât atât, ele ne ajută să ascultăm.

I Sincronizează creierele.

La nivel neuronal subconştient profund, cu cât creierul tău este mai bine sincronizat cu

> al interlocutorului, cu atât mai mult el va considera că eşti „unul de-al nostru”, cu atât mai mult se va simţi în siguranţă din punct de vedere psihologic în prezenţa ta şi cu atât mai mult te va asculta probabil şi va fi de acord cu tine.

Gary Noesner, unul dintre creatorii abordării moderne a negocierii în cazuri de răpire, spune că a asculta este cea mai ieftină concesie pe care o putem face.

Să asculţi le dă interlocutorilor sentimentul siguranţei psihologice, care este esenţială pentru a fi dispuşi să-şi schimbe opinia.

Pentru a face însă acest lucru în mod eficient, trebuie să te simţi chiar tu în siguranţă. Să vedem cum.

Fii puternic

4.1. Construieşte-ţi puterea astfel încât să nu fii nevoit să o foloseşti

Să spunem clar: în multe situaţii în care este nevoie de persuasiune, nu este nevoie şi de putere, iar uneori aceasta este chiar contraproductivă.

Pentru că ai ajuns cu lectura până aici, ştii că această carte porneşte de la premisa că puterea este de evitat. Dacă tu eşti şeful şi le ceri membrilor echipei tale să stea peste program („De ce?” „Pentru că sunt şeful şi aşa spun eu”) s-ar putea să meargă o dată, dar o relaţie de acest tip se va deteriora rapid. Vei pierde mare parte din capitalul relaţiei.

Să fie clar de asemenea, nu te îndemnăm să-ţi dezvolţi puterea ca să o foloseşti.

în lumea negocierilor există mitul acesta adânc înrădăcinat, potrivit căruia totul se învârte în jurul puterii. Dar, dacă vei încerca să impui ceva numai

pentru că poţi, partea cealaltă s-ar putea să se conformeze neavând încotro, dar pe tăcute va încerca să găsească o cale de a-şi lua revanşa. Va pune la treabă membrii din linia a doua, va folosi materiale mai ieftine,

va recurge la o scurtătură, va respecta acordul în litera lui, dar mai puţin în spirit, va pune în sendviş carne de cal, nu de vacă. Raportul câştig-pierdere repede obţinut va deveni pierdere-pierdere.

Ceea ce vrem să spunem este că, dacă forţezi omul să adopte punctul tău de vedere sau să-şi schimbe opinia, nu merge aşa, pur şi simplu.

Atunci, de ce să fim puternici?

Şi totuşi, puterea are rostul ei. îţi dă siguranţa psihologică de care ai putea avea nevoie pentru a aborda situaţia aşa cum am arătat în capitolul anterior, ceea ce nu este întotdeauna uşor de făcut într-o neînţelegere. Ca să-i oferi celuilalt siguranţă psihologică, ai nevoie de ea tu însuţi.

Operaţiunea Journeyman, pe care o descriem în continuare, este un foarte bun exemplu în acest sens. Desfăşurarea în secret a navelor militare le-a permis negociatorilor britanici să comunice limpede că guvernul intenţiona să apere interesele locuitorilor Insulelor Falkland şi le-a permis să susţină această poziţie cu toată încrederea. Rezultatul a fost că s-a evitat confruntarea militară (cel puţin în 1977).

Să fii puternic te ajută să eviţi lupta. Aşa cum am afirmat în introducere, este uluitor cât de cooperant devine celălalt, dacă armata ta este mai mare decât a lui. Iar faptul că el este cooperant îţi permite ţie să fii mai puţin defensiv şi mai generos.

Aşadar, aici este cheia: nu spunem să foloseşti

puterea de care dispui; spunem că trebuie să-ţi dezvolţi puterea tocmai *ca să nu fii nevoit să o foloseşti.*

Războiul din Insulele Falkland a fost evitat

Lordul David Owen, ministru de externe între 1977-1979 şi parlamentar de Plymouth timp de 26 de ani. A mai fost ministru al Marinei, ministru al Sănătăţii şi cofondator al Partidului Social- Democrat, pe care l-a condus în perioada 1983-1987şi 1988-1990. în 1992-1995 a fost şeful echipei de negociatori pentru fosta lugoslavie şi coautor al planului de pace Vance-Owen.

El descrie mai jos Operaţiunea Journeyman.

„Riscul ca Argentina să invadeze Insulele Falkland devenise iminent şi atinsese un punct critic pe care nu îl mai puteam ignora. Am ţinut nesfârşite şedinţe în Comitetul de Apărare şi Politică Externă din cadrul Cabinetului, în care am discutat ce opţiuni aveam şi la sfârşitul lunii noiembrie a fost trimisă în zonă o misiune navală secretă. La scurtă vreme după ce vasele au ajuns acolo tensiunea a scăzut şi de Crăciun navele se întorceau acasă. Ostilităţile fuseseră evitate.

Se întâmpla în 1977. Era de mult recunoscut la nivel guvernamental că probabil statutul insulelor trebuia să se schimbe, dar era greu de găsit o soluţie viabilă din punct de vedere politic, iar locuitorii insulelor şi tot publicul britanic, erau, de fapt, împotriva acestei schimbări.

Acţiunile juntei argentiniene, care acaparase puterea prin lovitură de stat în urmă cu un an şi care se făcea răspunzătoare pentru mii de morţi şi dispariţii într-un interval de timp atât de scurt, nu ajuta propriei ei cauze. Insularii nu doreau deloc să schimbe o democraţie relativ stabilă şi paşnică, chiar dacă aflată la 8000 de mile distantă, cu o dictatură care îi » tortura şi îi ucidea pe opozanţii ei.

Din această cauză, discuţiile dintre cele două ţări cu privire la statutul insulelor decurgeau foarte greoi şi argenti-

nienii păreau să-şi fi pierdut răbdarea. Evenimentele escaladau: Ambasada Marii Britanii la Buenos Aires fusese bombardată. Marina argentiniană deschisese focul împotriva unei nave britanice de cercetări, neînarmată, RRS *Shackleton,* şi fusese înfiinţat un post «ştiinţific» în insulele britanice Southern Thule, numai că asa-numitii «oameni de stiintă» , , , purtau, toţi, uniforme militare.

Beligeranţa crescută s-a văzut clar când în zonă au fost sechestrate mai multe traulere sovietice şi bulgare şi când s-au deteriorat relaţiile dintre Argentina şi Chile. Rezultatul net a constat în riscul real ca discuţiile programate să aibă loc în decembrie la Buenos Aires să se sfârşească prost şi Marina Argentinei să declanşeze invazia în Insulele Falkland. Dacâ ea putea ajunge la ţintă în numai câteva zile, Royal Navy avea nevoie de trei săptămâni.

La solicitarea mea, a avut loc o şedinţă prezidată de prim-ministru pentru a trimite în secret un submarin care să aştepte în largul Insulelor Falkland, în caz ca se producea invazia. Ministerul Apărării susţinea că era esenţial să poată comunica cu submarinul şi pentru aceasta voia să mai trimită şi două fregate împreună cu două nave de sprijin. Din discuţie a reieşit că nu era nevoie să se apropie de Insule, ele puteau rămâne în mijlocul Atlanticului, în afara razei de acţiune a avioanelor de recunoaştere ale Argentinei. S-au luat măsuri speciale pentru ca desfăşurarea acestor nave să rămână secretă, dintr-un motiv simplu. Ne-am dat seama că eventual ar fi trebuit să facem acest lucru de mai multe ori, dacă apăreau tensiuni în timpul negocierilor.

Cu ajutorul Oficiului de Drept s-au stabilit reguli clare de deschidere a focului. Dacă navele argentiniene ignorau avertismentele repetate şi se apropiau de insule, comandantul submarinului era autorizat, în ultimă instanţă, să lanseze o torpilă împotriva navei care executa manevra de apropiere.

Având la dispoziţie această linie de acţiune, negociatorii noştri puteau adopta cu încredere o poziţie mai robustă la masa negocierilor. în realitate, următoarea rundă de negocieri s-a desfăşurat rezonabil, vasele au fost retrase şi nu s-

a aflat nimic despre desfăşurarea lor. Un an mai târziu, s-a evaluat organizarea unui exerciţiu pentru repetarea manevrei, dar nu a fost considerată necesară.

Dacă submarinul şi navele nu s-ar fi aflat la fata locului, mai greu i-am fi convins pe argentinieni că englezii erau pregătiţi să apere Insulele Falkland în ciuda faptului că nu dispuneau de un aerodrom. Păcat că în 1982 nici nu s-a luat în considerare o desfăşurare navală de acest fel. Parlamentul a aflat despre acţiunea din 1977 cu ocazia unei dezbateri în Camera Comunelor, după ce argentinienii debarcaseră deja în insule."

4.2. Puterea poate însemna multe lucruri

Când vorbim despre putere, nu spunem forţă sau ameninţarea cu violenţa fizică.

Profesorul Ivan Arreguin-Toft,[22] membru Harvard, este specialist în istorie militară. A studiat 200 de războaie în care o armată a fost de cel puţin zece ori mai puternică decât cealaltă. Şi fără a fi de mirare, a constatat că în majoritatea cazurilor a câştigat armata care a fost mai puternică.

Cu toate acestea el a mers mai departe. A constatat că, în multe exemple, partea mai slabă a recunoscut dezechilibrul şi a ales să răspundă printr-o strategie neconvenţională. Partea mai slabă a câştigat în aproape două treimi din situaţiile de acest fel, în pofida puterii masive concentrate împotriva ei.

Lecţia care se desprinde de aici este că trebuie să fii creativ în privinţa sursei tale de putere.

9 LUCRURI VIZATE
CÂND VORBIM DESPRE PUTERE

1. Studiază situaţia până ce ajungi sâ o cunoşti la perfecţie.
2. Ai încredere şi sustine-ti cauza clar într-o situaţie în care ai fi, de obicei, nervos.
3. Vino cu ideea care te pune în avantaj.
4. Rămâi pe poziţie atunci când cealaltă persoană te res-

pinge vehement.

5. Rămâi calm atunci când ceilalţi se enervează.
6. Rezistă în faţa unui eşec major.
7. Ascultă, chiar dacă îţi vine sâ strângi pe cineva de gât.
8. Recunoaşte că uneori poţi greşi.
9. Păstrează-ţi superioritatea, rămâi ferm la o abordare etică. Virtutea în sine este o fortâ.

Puterea poate însemna o mulţime de lucruri. Am lucrat odată cu un avocat a cărei clientă era implicată într-o dispută legată de un testament. Erau şase petenţi şi clienta avocatului era dispusă să se bată în justiţie, ceea ce ar fi costat-o mult, cazul ei era slab şi şansele de a câştiga, mici.

însă faptele în cauză sugerau că femeia avea o poziţie morală puternică. Aşa că cei doi s-au concentrat asupra acestei surse de putere. Clienta a apelat la bunăvoinţa părţii adverse şi a scris din toată inima o scrisoare foarte personală, fără să se refere la lege, reuşind în felul acesta să-i convingă pe ceilalţi şase reclamanţi să fie de acord cu solicitarea ei.

Puterea este un proces mai curând creativ decât violent.

Câtă putere personală avem?

Mare parte din putere este personală. Ca îndrumător în domeniu, consum mult timp pentru a le spune oamenilor „amabili” că trebuie să fie mai duri (şi la fel de mult timp, apropo, ca să le spun celorlalţi să fie mai blânzi.) Amabilii nu trebuie să-şi facă griji că ar *îL prea* duri: propria conştiinţă nu

le-ar permite niciodată acest lucru.

Sunt mulţi cei care solicită o mărire de salariu, dar şeful mârâie fără să ridice măcar privirea, aşa că oamenii fug repede înapoi în biroul lor şi aşa mai trece un an.

Apără-ţi cauza! Care este cel mai rău lucru ce ţi s-ar putea întâmpla?

I Emană putere. Nu agresivitate, ci o încredere calmă, care-i spune celuilalt că nu are rost să încerce vreo şmecherie.

I Emană credibilitate, orice ar însemna credibilitatea în lumea ta. Am cunoscut o persoană care şi-a construit o afacere ca designer de interior pentru elite internaţionale. Femeia a învăţat să conducă elicopterul pentru că acest lucru arăta că se simţea acasă în lumea respectivă. „Ne întâlnim pe iahtul tău? Iahtul tău are heliport? Excelent, ne vedem acolo.”

I Arată-ţi statutul în mod corect. Nu vrei să copleşeşti, dar vrei să arăţi atât cât trebuie.

Fiinţele umane sunt animale de haită şi statutul este important, atât de important încât îl evaluăm în aproximativ 40 de milisecunde (cam a zecea parte din timpul necesar pentru a lua cea mai rapidă decizie conştientă).

Atributele statutului depind de cultură (ceea ce este considerat statut înalt într-o firmă de avocatură ar putea să nu fie acelaşi lucru într-o echipă de fotbal), aşa că trebuie să te gândeşti ce

anume îţi este necesar ca să te lauzi cu statutul tău, indiferent cum ai reuşi să faci acest lucru în contextul tău specific.

I Să ştii bine ceea ce ai de făcut. Cu cât te-ai pregătit mai bine, cu atât este mai puţin probabil să încerce celălalt ceva.

SUPER PONT

Cere feedback. Feedbackul ne poate spune acele lucruri pe care nu le-am aflat singuri şi dacă nu eşti cât mai puternic posibil, feedbackul te va avertiza de acest lucru şi îţi va arăta cum te poţi perfecţiona.

Ia-l pe James Bond de partea ta

Chris Bryant, parlamentar de Rhondda. Chris a fost adjunctul şefului Camerei Comunelor şi subsecretar de stat pentru Europa şi Asia. A fost de asemenea ministru al Culturii în guvernul din umbră şi şeful din umbră al Camerei Comunelor.

„îmi amintesc că atunci când Burberry a decis să-şi închidă fabrica din Rhondda, managerii au făcut o mulţime de greşeli, inclusiv aceea de a anunţa că vor închide fabrica în ajunul Crăciunului şi că vor da fiecărui angajat 20 de lire sterline cadou de sărbători, bani care puteau fi cheltuiţi doar în magazinele firmei (nu puteai să cumperi decât un elastic de păr).

Sindicatul CMB, Leighton Andrews şi cu mine (membru în consiliul local) am dus o campanie susţinută, publicând săptămânal articole în ziarele naţionale. La un moment dat. Judi Dench a anunţat că nu va accepta premiul BAFTA din acel an dacă era sponsorizat de Burberry, aşa că BAFTA a

trebuit să găsească alt sponsor.

Bineînţeles că ne dădeam seama că nu puteam opri compania, dacă hotărârea fusese luată, dar voiam să obţinem compensaţii mai bune pentru angajaţi! disponibilizaţi, salariul pe câteva luni în plus şi o donaţie substanţială pentru acţiunile de caritate din Rhondda.

» La prima întâlnire între reprezentanţii firmei şi cei ai campaniei, am strecurat informaţia că îl cunoşteam pe Daniel Craig, actorul care îl interpretează pe James Bond. Când CMB şi cu mine am venit la ultima întâlnire, preşedintele a acceptat destul de repede primele două dintre revendicările noastre, dar s-a arătat mai reticent în privinţa banilor pentru acţiunile de caritate, până când l-am menţionat din nou pe Daniel.

S-a temut în mod clar că 007 se va ridica împotriva firmei Burberry şi a acceptat sâ ne dea 1,5 milioane de lire sterline, precum şi să dubleze compensaţia pentru disponibilizare, cu condiţia să garantez că Daniel nu va scoate niciun cuvânt.

Cum nici nu-i spusesem ceva lui Daniel, am fost bucuros să-i dau firmei Burberry garanţia de care avea nevoie."

4.3. Fii ferm în privinţa rezultatului şi îngăduitor cu abordarea

în situaţiile de răpiri de persoane, negociatorii lucrează în condiţii extreme: o situaţie de viaţă şi de moarte, emoţii de nivelul 11 pe o scară care merge până la 10 şi solicitări diametral opuse.

Şi totuşi ei obţin rezultate foarte bune. Cum?

Primul lucru care trebuie subliniat este acela că, de fapt, ei nu negociază. Nu spun niciodată „îi ucideţi pe toţi cei zece ostatici. Haideţi să facem jumate-jumate, puteţi omorî cinci şi restului le daţi drumul.”

Cel de-al doilea element surprinzător este blândeţea abordării. Majoritatea negociatorilor în situaţii de criză folosesc un model numit scara schimbării comportamentale, un model simplu, cu cinci trepte, pus la punct în anii 1990 de Gary Noesner, devenit ulterior şef al departamentului de negocieri în situaţii de criză de la FBI.[23]

Modelul face exact ce scrie pe ambalaj: este o scară, un proces care se desfăşoară treaptă cu treaptă şi duce la schimbarea de comportament. Cele cinci trepte sunt:

□ Ascultă

Arată empatie

H Construieşte o relaţie

H Convinge

El Schimbă comportamentul

Este destul de blând. De fiecare dată când ţin un curs de pregătire al cărui titlu conţine cuvântul ostatic răpit, toată lumea se entuziasmează: „Grozav, o să fiu ca Denzel şi Bruce, *cooll”* Şi pe urmă eu vorbesc despre a asculta şi a da dovadă de empatie şi toată lumea rămâne surprinsă. Negociatorii specializaţi în cazuri de răpiri de persoane obţin rezultate excelente, pentru că sunt fermi în privinţa rezultatului, dar surprinzător de blânzi în modul de abordare.

De fapt, modelul este aproape identic cu interviul motiva- ţional, de care ne-am ocupat în capitolul dedicat consilierii. Ambele modele se bazează fundamental pe ascultare atentă, perspectivă necondiţionat pozitivă şi dezvoltarea cât de mult posibil a securităţii psihologice, astfel încât cealaltă parte să poată ajunge singură la soluţie. Ambele modele conduc la rezultate excelente în circumstanţe extreme.

Desigur, echipa de negociatori este ajutată de o echipă SWAT (arme şi tactici speciale). Şi tocmai acest lucru îi permite negociatorului să folosească o metodă bazată pe mai multă înţelegere. în acelaşi fel, puterea de care dispui este cea care îţi permite o abordare îngăduitoare, cu mai multe şanse de a obţine rezultatul sustenabil pe care îl urmăreşti. Vorbeşte blând, dar ţine în mână o bâtă uriaşă, a spus Roosevelt, şi bâta uriaşă îţi va permite să vorbeşti blând.

Ce se întâmplă dacă nu am o echipă SWAT?

Poţi, desigur, să te întrebi: „Dar, dacă nu am la dispoziţie o echipă SWAT, ce fac?”

Am văzut în capitolul anterior că puterea şi forţa sunt procese creative, aşa că poate ai o echipă SWAT, doar că nu ai sesizat încă acest lucru. Poate că găseşti pe undeva o echipă SWAT.

Se poate întâmpla ca lipsa puterii să fie sursa ta de putere; este ceea ce a folosit Nelson Mandela în favoarea sa. în ultimele lui săptămâni de şedere la închisoare, guvernul Africii de Sud a vrut să-l elibereze, dar el a refuzat să iasă până când nu i-au fost satisfăcute toate solicitările, pentru că a ştiut că tocmai detenţia îi asigura mare parte din forţa lui de negociere.

Totuşi, ce se întâmplă dacă ţi-ai stors creierul cât ai putut şi nu ai descoperit în ce ar consta puterea ta? Se poate întâmpla.

Atunci, foloseşte orice altceva de două ori mai mult. Am dedicat câteva pagini echipei SWAT, alte 200 de pagini din această carte se referă la altceva. Dacă dispui de suficientă putere, nu trebuie să o foloseşti pe toată; în acelaşi fel însă, dacă foloseşti suficient de bine toate celelalte instrumente prezentate aici, nu ai nevoie de putere.

Poate că acestea *sunt* sursele tale de putere. Poate fi capacitatea ta de a asculta, abilitatea de a construi o relaţie, capacitatea de a genera siguranţă psihologică într-o lume în care celălalt

nu a mai simţit aşa ceva niciodată, aceasta poate fi puterea ta.

în ultimul capitol am vorbit foarte mult despre interviul motivaţional şi nici măcar nu am pomenit puterea sau echipele SWAT.

Ultima sursă de putere

Poate că interviul motivaţional are totuşi o echipă SWAT. Poate că status-quo-ul este acea echipă – adicţia, revenirea la închisoare, ameninţarea unei vieţi risipite.

Atât timp cât eşti dispus să pleci, ai o sursă de putere. Dacă tu nu eşti dispus, dar celălalt este, ai zero putere şi trebuie să accepţi termenii pe care îi cere el.

SUPER PONT

Fii întotdeauna gata să pleci, dar nu face acest lucru prea uşor. Concentrează-te pe rezultatul celor cinci întrebări „de ce” şi pleacă doar dacă alternativa te va ajuta mai mult să-l obţii.

I Dacă şeful refuză categoric să-ţi mărească salariul anul acesta, poate este timpul să-ţi cauţi altă slujbă mai bine plătită, în altă parte.

I Dacă disputa cu vecinul nu duce nicăieri, poate că a-i semnala că vrei să consulţi un avocat îl va face mai dispus să ajungă la o soluţie amiabilă.

I Dacă cel care vinde casa visurilor tale nu lasă nimic din preţ, iar tu chiar nu îţi poţi permite suma, du-te înapoi pe piaţă şi caută altă casă de vis.

însuşi faptul că te gândeşti la alternativă l-ar putea determina pe celălalt să te ia în serios şi să înceapă să negocieze. Iar dacă nu o face, nu-i nimic, mergi mai departe, pleacă – din nou spun, ca să subliniez, dacă şi numai dacă acest lucru te va ajuta să obţii pentru acel „De ce?” un rezultat mai bun decât cel pus pe masă.

Dar într-o conversaţie legată de politică? Să urmăreşti ferm obţinerea unui anumit rezultat nu înseamnă să te cramponezi de părerea ta, insistând să şi-o schimbe celălalt pe a lui şi să te opreşti doar dacă aţi stabilit că tu ai dreptate în tot ce spui despre orice subiect. Puteţi cădea de acord să nu fiţi de acord şi astfel relaţia va rămâne deschisă pentru continuarea discuţiilor ulterior.

A-ţi urmări ferm rezultatul nu înseamnă nici că nu te poţi răzgândi. într-o discuţie pe teme politice, rezultatul trebuie să fie adevărul, nu validarea părerii tale.

Spune un „nu” ferm

Să-ţi urmăreşti ferm rezultatul înseamnă să fii în stare să spui „nu”

Dacă ştii foarte clar ce vrei, aşa cum am arătat

în Capitolul 1, va fi mai uşor să deosebeşti ceea ce poţi accepta spunând „da” şi ceea ce trebuie să respingi spunând „nu”

Dar mai trebuie şi să fii în stare să exprimi toate acestea.

Am lucrat odată cu o clientă care mi-a spus că „trebuia să-şi recapete viaţa înapoi”. Când am insistat să-mi dea detalii, mi-a spus că în săptămâna aceea rămăsese la birou până la 3 dimineaţa de două ori şi până la 10 seara în restul zilelor: 3 dimineaţa nu era ceva obişnuit, a spus ea, dar 10 seara era.

A reieşit că problema ei era incapacitatea de a spune „nu”. Era angajată consilier juridic la o bancă de investiţii şi era o persoană foarte competentă şi conştiincioasă. Oamenii aveau obiceiul să-i solicite lucruri care nu intrau în atribuţiile ei, dar pentru că ea nu era în stare să spună „nu”, le prelua. Şi pentru că era conştiincioasă, stătea până la 3 dimineaţa, ca să le termine.

Trebuia să înveţe să spună „nu”. Am pus-o să exerseze acest lucru în faţa oglinzii, arătând cu degetul şi repetând cu perseverenţă „Nu, nu, nu!” A spus „nu” acestei teme şi m-am bucurat că făcea progrese.

Acum, comparaţi exemplul de mai sus cu acela al unui fost coleg, angajat să se ocupe de calculatoare la o firmă de asigurări importantă. Suna telefonul, el răspundea, mârâia puţin,

pe urmă spunea „nu” şi închidea. L-am întrebat dacă treaba lui era să intervină atunci când apăreau probleme în cazul vreunui calculator şi în ce consta, mai exact, ajutorul pe care îl oferea printr-o asemenea conversaţie? Mi-a spus că oamenii trebuiau să înveţe să-şi facă treaba singuri.

Mi-a spus că atunci când s-a angajat, toată lumea îl suna să-i ceară ajutorul pentru orice fleac şi evident că cel ce îl precedase în funcţie avusese obiceiul să spună întotdeauna „da”. „S-a strâns praf pe ecran? Vai, ce rău îmi pare, cobor imediat şi îl şterg.” Colegul meu a ştiut că trebuia să obişnuiască oamenii să-l cheme dacă aveau o problemă serioasă, pe care numai el putea să o rezolve. Şi, ca să spun drept, toţi ştiau că el latră mai mult decât muşcă, că mormăia, dar că rezolva problema.

Numai că spunând „nu”, el devenise unul dintre cei mai eficienţi oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Rezolva de unul singur partea de suport şi dezvoltare pentru un vast sistem de calculatoare, iar când a plecat, în locul lui a fost angajată o echipă de doisprezece oameni.

Să fii ferm în privinţa rezultatului şi maleabil în abordare implică puterea de a spune „nu”, deşi poate că într-un mod ceva mai diplomatic decât mârâind.

Să omori cu blândeţe

[redacted]

Koen Schoenmakers este cofondator şi preşedinte al asociaţiei studenţeşti Positive Impact Societyde la Universitatea Erasmus.

„începuse pandemia de COVID şi nimeni nu avea voie să iasă afară, aşa că toţi ne simţeam închişi. Aveam un balcon » » » »
micuţ şi de acolo ne căţăram pe acoperişul scăldat în soare. Sigur că oficial nu aveam voie să facem aşa ceva: consiliul a decis că încălcăm regulamentul şi, prin urmare, ne-au interzis să mai facem acest lucru, numai că în condiţiile date, era ceva salvator.

într-o zi, mă răcoream pe acoperiş şi am tuşit, fără vreo cauză anume, iar vecinul, care era în grădină, m-a auzit şi a comentat destul de agresiv că trebuia să stau în casă, nu să răspândesc germeni.

Mai pe seară, colega mea de cameră stătea pe balcon împreună cu prietenul ei şi vecinul s-a apucat să strige la ea cerându-i să ne luăm catrafusele de pe acoperiş. S-a iscat o altercaţie în care toată lumea ţipa. Cealaltă colegă de cameră s-a înfuriat şi a intrat în stare de război, punând la cale tot felul de acţiuni cum ar fi să asculte muzică foarte tare toată f
noaptea, cu singurul scop de a-l săcăi pe vecin.

Eu m-am speriat totuşi, vecinul ar fi putut chema autorităţile municipale, ceea ce însemna să ne luăm la revedere de la acoperiş. Aşa că am încercat altfel.

A doua zi am cumpărat o plantă şi i-am ataşat un bileţel: «Salut, propun să stăm de vorbă, acesta este numărul meu de telefon», ceva de genul acesta. Am sunat la uşa vecinului, aşteptându-mă să mă întâmpine cu scandal, numai că eram pregătit să-l «omor cu drăgălăşenie», acesta era răspunsul meu tactic. Vecinul a deschis şi, când a văzut planta, s-a înmuiat. A fost luat complet prin surprindere de cadou, pentru că şi el se aşteptase tot la război.

Văzând toate acestea, mi-am dat seama că nu eram decât doi oameni care încercau să se descurce cum puteau mai bine în situaţia aceea dificilă. Până la urmă am stat de vorbă f
îndelung şi am descoperit că aveam multe în comun: amândoi ascultam muzică şi aveam aceeaşi părere în

multe privinţe. Era tatăl a trei fete pe care le creştea singur, una dintre ele suferea de sindromul Down, iar munca lui suferea serios din cauza izolării, de aceea era foarte stresat şi speriat de situaţie, pentru fetele lui.

Mai târziu mi-a scris un text lung pe care îl pot rezuma în felul următor: «îmi pare rău pentru reacţia mea, am greşit, tu ai avut dreptate.» Locuia în vecinătate de 18 luni şi până atunci nu mai stătusem niciodată de vorbă. Acum, datorită plantei, am stat de vorbă şi amândoi am făcut tot ce am putut ca să fim nişte vecini buni."

4.4.Cum să abordezi oamenii dificili

Să urmăreşti cu fermitate rezultatul implică şi abilitatea de a aborda oamenii dificili, pentru că altfel rişti să izbucneşti în lacrimi la cea mai mică mârâială a lor şi rezultatul s-a dus.

Sunt convins că în lumea ta nu există oameni dificili, dar în cazul ipotetic în care ar exista, ce ar trebui să faci?

Este important să înţelegi de unde vine comportamentul dificil, iar oamenii recurg deseori la asemenea comportamente din raţiuni tactice, după ce au constatat că acestea au funcţionat în trecut. Dacă le vei arăta că nu funcţionează şi cu tine, va fi inutil să le mai folosească.

De exemplu, la un moment dat, am avut la curs un delegat foarte înalt şi impunător. Când l-am întrebat ce aştepta de la curs, a spus că îl interesau abilităţile de negociere. A adăugat: „Cred că sunt deja un negociator bun. Dacă cineva nu este de acord cu mine, mă aplec puţin în faţă şi celălalt devine imediat cooperant! Dar, a continuat

el, acest lucru nu funcţionează întotdeauna şi atunci nu mai ştiu ce să fac.”

Iată lecţia: dacă cineva este nepoliticos sau agresiv, sau manipulator, sau ceva de genul acesta, explicaţia constă, de obicei, în constatarea că acest fel de a fi a funcţionat pentru acea persoană. Dacă nu-i permiţi să aibă efect şi asupra ta, celălalt va trebui să se comporte altfel.

11 MODALITĂŢI DEA REACŢIONA ÎN CAZUL UNUI COMPORTAMENT DIFICIL

Bismarck a spus: cu un gentleman comportă-te ca un gentleman şi jumătate, cu un pirat, ca un pirat şi jumătate. Ceea ce nu diferă prea mult de abordarea noastră dual, care combină tehnica echipei SWAT cu aceea a negociatorului blând din cazurile de răpiri de persoane. Numai că nu trebuie să exagerăm aspectul dual, ci putem fi mult mai nuanţaţi. Am putea:

1. Să ignorăm comportamentul agresiv.
2. Să calmăm interlocutorul fiind amabili.
3. Să-l invităm la o discuţie într-un cadru neoficial.
4. Să-l invităm la o discuţie în public.
5. Să abatem atentia interlocutorului sau să schimbăm subiectul.
6. Să luăm o pauză.
7. Să lăsăm situaţia în seama altui partener.
8. Să ameninţăm că ne vom retrage din tranzacţie.
9. Să apelăm la umor.
10. Să ne supărăm la rândul nostru.
11. Să arătăm că suntem foarte supăraţi.

Să facem orice altceva ne trece prin minte care ar putea să ne ajute să ajungem la rezultatul dorit.

Să ne ţinem firea şi să facem tot ce putem ca să

obţinem rezultatul pe care îl dorim. Flexibilitatea comportamentală este esenţială, pentru că niciodată nu putem anticipa cu exactitate care ar fi cea mai bună abordare: dar, cu cât este mai amplă gama de comportamente pe care le putem aborda, cu atât mai mare este probabilitatea de a avea succes.

Controlul propriei reacţii

Desigur, nu este întotdeauna uşor Când celălalt face ceva ce apasă pe butonul nostru secret, este mai uşor să te superi, să te înfurii, să fii mâhnit, speriat sau să ai alte reacţii emoţionale cu resorturi profunde. Totuşi trebuie să luăm toate măsurile pentru a nu ajunge acolo, pentru că, dacă ajungem, pierdem controlul propriului comportament.

Putem folosi emoţiile, dar trebuie să ne asigurăm că le ţinem sub control. Aşa cum a spus John Lydon, „Furia este o formă de energie”; dar în egală măsură, după cum a spus Aristotel, „Oricine se poate înfuria – nu e greu; dar să fii supărat pe cine trebuie, cât trebuie, când trebuie, din cauza corectă, într-un scop corect şi în mod adecvat – acest lucru nu stă în puterea oricui şi nu este uşor.”

Doi mari filozofi, de la care avem multe de învăţat.

Aşadar, cum păstrăm controlul asupra propriei reacţii? Să o spunem clar. Da, este greu, dar este ceva ce putem învăţa să facem. Uneori vedem ce

se întâmplă cu începetinitorul şi o parte din noi ne spune să răspundem aşa cum facem de obicei, dar altă parte o ia înainte şi răspunde oricum. Nu te simţi frustrat: suntem într-un proces de învăţare şi deja ai avansat devenind mai bun.

Cheia este să conştientizezi. Să conştientizezi ce se întâmplă şi, mai ales, *cum* ţi se întâmplă ţie. Toţi avem propriile declanşatoare şi propriile răspunsuri nefolositoare şi cu cât înţelegem mai bine procesul lor de desfăşurare în fiecare fracţiune de secundă, cu atât mai eficient putem interveni pentru a le preveni.

SUPER PONT

Ieşi pe balcon. De ce să ieşi pe balcon? Ca să-ţi imaginezi că te afli într-un cinematograf şi ai loc la balcon şi priveşti pe ecran propria ta situaţie. Din această perspectivă, a privirii „unui film pe perete”, poţi desprinde singursfaturi despre cea mai bună cale de abordare.

SUPER PONT

Pregăteşte de la început un răspuns. Dacă anticipăm la timp că va exista un declanşator al unei situaţii, putem lua măsuri pentru a-l evita sau pentru a răspunde într-un alt mod atunci când se declanşează o anumită situaţie.

îi putem da un nume reacţiei noastre (spaimă, ego, pitic pe creier, copil interior, spirit de autoapărare), ea devenind astfel o entitate

rezolvabilă şi putem chiar să o aducem în discuţie cu cealaltă persoană, ceea ce ne va permite amândurora să-i facem faţă.

în permanenţă, dar în permanenţă, în permanenţă trebuie să avem în vedere rezultatul pe care îl urmărim şi să ne întrebăm ce comportament are cele mai multe şanse de a ne ajuta să-l obţinem.

Este util să nu uităm că reacţia celuilalt nu este personală. Ar putea *părea* personală, dar de fapt este dictată de situaţie şi de dorinţa lui de a obţine rezultatul pe care şi l-a propus. Tu nu eşti decât cel ce stă în calea obţinerii rezultatului său (aşa vede el problema) şi de aceea reacţia lui pare îndreptată împotriva ta. Nu este decât o tactică, iar celălalt a constatat cu alte ocazii că ea funcţionează.

Timpul, marele vindecător

Timpul ajută şi el, de aceea este mai uşor să-ţi controlezi reacţia atunci când comunici prin e-mail. Nu răspunde pe loc: lasă-ţi timp să te calmezi înainte să apeşi pe butonul de trimitere.

în ceea ce mă priveşte, am constatat că starea mea de spirit trece prin mai multe etape de escaladare. Poate că la început sunt furios şi probabil că prima mea ciornă va cuprinde înjurături, dar acestea dispar din a doua ciornă şi sunt înlocuite cu sarcasm. Cea de a treia poate avea o logică usturătoare, dar până la urmă, ultima ciornă poate readuce puţină căldură şi numai

această variantă are şanse de a convinge.

3 MODALITĂŢI DEA-TI CONTROLA REACŢIA

Dacă intr-adevăr avem la dispoziţie timp înainte dea răspunde, putem recurge şi la alte strategii care să ne ajute să ne schimbăm dispoziţia.

1. Imaginează-ţi prietenul în situaţia ta, ce l-ai sfătui să facă?
2. Fă o listă a argumentelor pro şi contra rămânerii în starea în care te afli şi o listă similară cu posibilităţi de atingere a scopului celor cinci întrebări cu „de ce."
3. Sună un prieten şi discută situaţia cu

în loc să stăm şi să fierbem de indignare, toate acestea ne vor ajuta mai mult să ne atingem scopul.

învaţă de la homari

Probabil că cea mai bună cale este totuşi să anticipăm comportamentul şi în felul acesta să nu întâlnim oameni dificili prin preajmă. Iar dacă facem tot ceea ce am discutat până acum – ţintim sus în beneficiul ambelor părţi la nivelul lui „De ce?”, ştim pe dinafară cu ce ne confruntăm, dovedim o perspectivă necondiţionat pozitivă, ascultăm cu atenţie punctele de vedere ale celuilalt şi în acelaşi timp dovedim noi înşine putere şi fermitate – reducem probabilitatea oricărui comportament dificil.

în această privinţă putem învăţa multe de la homari; de fapt de la viaţa lor sexuală. Homarii, după cum ştim, au o carcasă dură şi noduroasă,

care îi protejează şi care le pune o problemă: îi împiedică să facă sex. Este ca şi cum oamenii ar încerca să facă sex îmbrăcaţi în costume de scafandru. Nu este uşor. Se pare.

Pentru a rezolva problema, femela îşi scoate carcasa când este pregătită de reproducere. Dar apar complicaţiile – acum nu mai are nicio protecţie şi ştim cu toţii că sexul este ceva periculos. Pentru femela homar, sexul neprotejat poate însemna să fie mâncată de iubitul ei. La oameni nu se întâmplă, de obicei, dar la homari, da.

Cum se descurcă homarul obsedat de sex în această situaţie? Ei bine, femela foloseşte arme chimice: ea pulverizează un feromon în adăpostul homarului mascul, care îl face pe acesta mai puţin agresiv. în acest moment, femela poate renunţa la scut şi face ce are de făcut, sigură că masculul nu o va ataca înainte de a apuca ea să-şi formeze un scut nou.

Acea substanţă chimică este varianta de oxitocină a homarului.

Profesorul Paul Zak[24] este unul dintre întemeietorii domeniului neuroeconomic şi unul dintre primii oameni care au recunoscut importanţa oxitocinei în procesul construirii încrederii. Cunoscută uneori ca „substanţa chimică a legăturii," ea este probabil factorul care o leagă pe mamă de copilul nou-născut. Este totodată substanţa chimică ce ajunge la tavan atunci când doi oameni se întâlnesc şi se îndrăgostesc. Şi con-

tinuă să acţioneze timp de cinci până la şapte ani. Ceea ce explică multe în viaţa mea.

S-a dovedit că oxitocina este substratul chimic al încrederii.

Experienţele lui Zak au arătat o corelaţie directă între nivelurile de oxitocină şi gradele de încredere şi generozitate, deopotrivă. Este vorba despre context, desigur, şi există nuanţe – substanţele neurochimice sunt extrem de complicate. Dar Zak a arătat că, în jocurile economice dezvoltate pe bază de încredere, generozitatea a crescut cu 80 la sută sub influenţa oxito cinei.

Prin urmare, ce determină creşterea sau descreşterea acestor niveluri şi putem face ceva pentru a creşte nivelul de oxitocină al celuilalt, astfel încât să avem mai multă încredere în el?

în primul rând, unele lucruri pot avea un impact negativ. Zak a desfăşurat un experiment la o nuntă, ocazie cu care a măsurat nivelul iniţial de oxitocină al fiecărui participant, apoi l-a măsurat din nou în ziua evenimentului şi a constatat că oxitocina fiecăruia a crescut direct proporţional cu gradul de apropiere familială dintre fiecare participant şi mireasă. Adică, cea mai mare valoare de creştere a avut-o mireasa, apoi mama miresei şi aşa mai departe. Cu o singură excepţie.

Mirele!

Ca să fim drepţi cu mirele, nivelul lui de oxitocină a crescut, într-adevăr, dar nu atât de mult pe cât ne-am fi aşteptat conform modelului

nostru. Explicaţia constă în faptul că testosteronul lui a crescut, doar mirele era omul zilei, iar testosteronul este un inhibitor al oxitocinei. Prin urmare, tot ce stimulează testosteronul va influenţa negativ încrederea:

comportamentul concurenţial, comportamentul macho, prea mulţi bărbaţi în preajmă!

Dacă însă vrei să măreşti nivelul de oxitocină al unei persoane, s-a dovedit că una dintre cele mai simple modalităţi este să arăţi încredere prin comportamentul tău faţă de acea persoană.

Unul dintre jocurile pe care le-a studiat Zak în domeniul economiei a fost Jocul încrederii. în cadrul acestuia, Persoana A primeşte 10 dolari şi i se spune că poate da o parte din această sumă Persoanei B. Tot ce dă îşi va tripla valoarea şi apoi Persoana B poate decide să păstreze toţi banii sau să dea o parte din ei înapoi. Persoana A trebuie să aibă încredere în generozitatea Persoanei B.

Când Persoanei Bis-a arătat încredere, aceasta a restituit cu 50 la sută mai mult decât atunci când a primit banii aleatoriu, de la un calculator. Mai mult, corelaţia a fost liniară. Cu cât i s-au dat mai mulţi bani (adică, cu cât încrederea în el a fost mai mare), cu atât nivelul de oxitocină al primitorului a crescut mai mult.

13 LUCRURI CARE POT MĂRI NIVELUL DE OXITOCINĂ

Măreşte nivelul de oxitocină şi de încredere al unei persoane:

1. Arătându-i că ai încredere în ea.
2. Cu o atingere adecvată (de exemplu, o atingere uşoară a cotului).
3. Cu o discuţie pentru stabilirea relaţiilor.
4. Spunând o poveste emoţionantă.
5. Prin jocuri prietenoase.

6. Stând împreună la o bârfă.

7. Dansând.
8. înconjurându-vă de oameni prietenoşi.
9. Având în preajmă animale de companie.
10. Gâsind puncte comune.
11. Oferind bomboane, vin roşu, alimente grase sau alte alimente gustoase.
12. Punând accentul pe colaborare şi scopuri comune.
13. Folosind în adresare cuvinte precum „noi”.

Toate acestea au arătat, cu prilejul unor studii diverse, că sporesc nivelurile de oxitocină. Poate că nu toate pot fi aplicate în contextul în care te găseşti, dar cu cât există mai multe elementele de acest fel, cu atât mai bine.

Leslie John, profesoară la Harvard Business School, a constatat în studiile sale asupra detectării minciunilor că un comportament prosocial din partea noastră conduce la un comportament mai bun al celuilalt.[25] De exemplu, ea a constatat că oamenii îi vor minţi mai puţin pe cei care le plac şi în care au încredere sau dacă cineva împărtăşeşte cu ei informaţii sensibile (le arată încredere, cu alte cuvinte).

Trebuie să creşti nivelul de oxitocină, să creşti nivelul de încredere, să descreşti comportamentele dificile.

4.5. Doctore, fă-te bine mai întâi pe tine

înainte de a spune despre cineva că este problematic, poate că problema se află chiar la noi. Am o prietenă care este foarte sensibilă la oamenii care fac zgomot atunci când mănâncă şi îi găseşte oriunde se duce: eu sunt tot acolo şi nu observ nimic.

Dacă eşti foarte sensibil la oamenii dificili, de ei vei avea parte.

De multe ori începem o discuţie aşteptând să ajungem la ceartă şi, ce să vezi? Chiar ajungem să ne certăm. Poate că, dacă ne-am fi aşteptat la o discuţie calmă, *acolo* am fi ajuns.

Când aveam puţin peste 20 de ani, eram într-o relaţie destul de înverşunată. Ne certam aproape în fiecare seară: eu spuneam ceva, ea răspundea tăios, eu continuam la fel de tăios şi aşa mai departe. Sunt sigur că ştii scenariul.

Apoi s-a întâmplat că într-o vineri m-am dus la apartamentul ei, pregătit pentru o altă noapte cu scântei. Am revăzut în gând toate controversele pe care urma să le avem şi m-am înfuriat chiar înainte să fi ajuns.

Mi-am dat seama că aşa făceam de fiecare dată, aşa că m-am hotărât să mă comport diferit în seara

aceea. Am decis că n-o voi lăsa să se lege de mine, că voi fi permanent în bună dispoziţie, indiferent ce spune ea. Mi-am propus să ignor toate remarcile ţepoase şi dacă (sau când, aşa cum mă aşteptam) devenea prea mult, urma să plec şi gata. Intenţionam să nu spun nimic la plecare, să zâmbesc pur şi simplu şi să-mi iau haina. Şi basta.

Am bătut la uşă. Ea a deschis cu un zâmbet larg, intr-adevăr bucuroasă să mă vadă. Am spus amândoi ceva drăguţ despre cum arăta celălalt, am râs împreună despre diverse lucruri şi am petrecut o seară agreabilă. Fără ceartă. Am învăţat o lecţie importantă.

Comportamentul celuilalt depinde parţial de ceea ce aduci tu în relaţie. Dacă tu însuţi vii cu un comportament dificil (ştiu, este puţin probabil), vei obţine acelaşi lucru, dar înmulţit. Dacă vii însă cu ceva pozitiv, vei primi de asemenea acelaşi lucru.

SUPER PONT

Dacă îţi dai seama că eşti deja supărat pe cineva înainte de a întâlni persoana respectivă, probabil că totul se petrece în mintea ta şi nu în lumea reală. Poţi, în schimb, să-ţi imaginezi că întâlnirea va decurge foarte bine, că celălalt va răspunde pozitiv şi că toţi vor fi mulţumiţi de rezultat Dacă procedezi aşa, cresc şansele ca situaţia să decurgă exact în acest fel.

Prin urmare, dacă şeful ne urăşte şi ne dă de lucru mai mult decât permit legile fizicii, dacă colegul ne blochează în tot ce facem sau ne închipuim că facem, dacă directorul financiar ne taie bugetul la sânge, cu zâmbetul pe buze şi dân-du-le mai mulţi bani tuturor celorlalţi, în loc să scoatem tunurile sau să ne închidem la toaletă, poate ar fi mai înţelept să ne gândim la o strategie nouă şi să venim chiar noi cu mai multă energie pozitivă.

Steven Spielberg povesteşte că la 13 ani a fost

agresat la şcoală de un copil mai mare. Nu a răspuns luând-o la fugă sau devenind agresiv. în schimb, l-a invitat pe agresor să joace

rolul unui erou de război în filmul la care lucra. Cei doi au devenit prieteni.

Nevoia de a fi în siguranţă şi din punct de vedere psihologic

După cum am văzut, nu este uşor, creierul ne este invadat de emoţii negative şi intrăm în modul „luptă sau fugi”, o strategie pe care am dezvoltat-o de sute de milioane de ani şi care, ca să fiu cinstit, ar trebui revizuită.

Dacă modul tău de a reacţiona decurge din „luptă sau fugi”, celălalt nu se va simţi în siguranţă din punct de vedere psihologic şi nu se va regăsi în situaţia de a avea o minte deschisă pentru schimbare.

Ce este important? Să le arăţi cât eşti de supărat? Să te răzbuni? Bineînţeles că nu; important este să obţii rezultatul dorit, iar deturnarea emoţională cu siguranţă te va sabota.

Prin urmare, trebuie la rândul tău să iei măsuri pentru a fi în siguranţă din punct de vedere psihologic, astfel încât să poţi veni cu o energie pozitivă. Ai grijă de propria ta stare de bine şi stimă de sine.

Spunem şi de această dată că puterea de care dispunem este importantă – nu ca să o folosim împotriva celeilalte persoane, ci ca să o folosim *în beneficiul* ei (şi de asemenea al nostru, aşadar). Propria putere ne dă un sentiment de securitate, care va atrage mărinimie şi nu agresivitatea izvorâtă din teamă.

Trecând de la frică la mărinimie, de la învinuire la sprijin, trecem totodată de la efect la cauză. Ne place să învinovăţim, dar puterea ne scade.

Când învinovăţim, ne situăm pe partea de efect a ecuaţiei: ne confruntăm cu o problemă şi aceasta depinde de capacitatea limitată a celuilalt (din perspectiva vinei pe care o vedem noi) de a o rezolva. Renunţând la vinovăţie, avem posibilitatea să trecem la partea de cauză a ecuaţiei: acum ne putem asuma responsabilitatea obţinerii rezultatului pe care îl dorim.

Renunţarea la învinuire ne creşte puterea în lume.

SUPER PONT

la tot ce-ţi trebuie pentru a te simţi în siguranţă şi puternic, astfel încât tu, la rândul tău, să-i dai celuilalt putere, iar el sâ se simtă, de asemenea, în siguranţă.

Ar trebui să-mi cer scuze?

Mărinimia nu este o slăbiciune, este o forţă. La fel, a-ţi cere scuze poate părea o slăbiciune, dar în realitate poate proveni din putere.

în lumea comercială a-ţi cere scuze este considerat adesea o practică periculoasă, deoarece poate indica recunoaşterea responsabilităţii şi, în consecinţă, ar putea duce la o plângere legală împotriva ta. Lucrurile sunt mai complicate decât

atât. Un studiu[26] efectuat în 2004 de Fiona Lee şi colegii ei de la Universitatea din Michigan a constatat că firmele care şi-au cerut scuze pentru o greşeală au avut mai mult succes la bursă decât cele care nu şi-au cerut. Un alt studiu efectuat de Ben Ho şi Elaine Liu a constatat că mai puţini doctori au fost daţi în judecată, dacă şi-au cerut scuze.[27]

Scuzele trebuie să fie însă complete. într-un experiment s-au prezentat scenarii identice, dar rezolvările fie nu au conţinut scuze, fie au conţinut scuze parţiale (au exprimat simpatie, dar fără asumarea responsabilităţii) sau scuze complete, cu asumarea totală a responsabilităţii.

Când nu s-au exprimat scuze, 52 la sută au acceptat oferta, dar când s-au prezentat scuze parţiale, numărul acceptărilor a scăzut la 35 la sută. Iar 73 la sută au acceptat scuzele complete. Uber a obţinut rezultate asemănătoare când a făcut un amplu experiment despre scuze.[28] Sub conducerea economistului-şef, profesorul John List, au fost trimise e-mailuri cu diferite tipuri de scuze unui număr de 1,6 milioane de pasageri din baza de date, care ajunseseră la destinaţie cu întârziere. Scuzele parţiale, în care nu era asumată responsabilitatea, nu au avut nicio importanţă în comparaţie cu grupul de control. însă scuzele complete, însoţite de un cupon de 5 dolari drept compensaţie, au avut ca rezultat creşterea numărului de utilizări ale maşinilor Uber faţă de

perioada anterioară erorii.

Am lucrat la un moment dat cu nişte avocaţi cu valoare netă mare. Erau implicaţi într-un caz de divorţ în care una dintre părţi cerea 100 de milioane de dolari, iar partea cealaltă oferea zero. Eu am presupus că o scuză ar valora dintr-un foc 50 de milioane.

Dacă aşa obţii rezultatul pe care îl doreşti, de ce nu? Uneori trebuie să treci peste tine însuţi înainte de a avea câştig de cauză.

Puterea smereniei

Toate acestea indică un singur lucru: smerenia, smerenia intelectuală. Până la urmă, poate că greşim. Eu am crezut în Moş Crăciun, probabil că şi tu; presupun că acum nu mai crezi. Chiar adult fiind, mi-am schimbat părerea de multe ori. Poate că trebuie să-mi schimb opinia şi în legătură cu convingerea de acum, pe care o strig în gura mare de la tribună şi pentru care dau cu pumnul în masă.

Aşa cum spune despre Hollywood scenograful William Goldman, câştigător al Premiului Oscar, „Nimeni nu ştie nimic”.

Ai putea crede că cele trei doctorate ale tale îţi dau dreptul să ignori smerenia, dar, foarte interesant, prejudecata că „nu am prejudecăţi” tinde să se manifeste mai frecvent la oamenii inteligenţi, decât la ceilalţi. Plus că va exista întotdeauna efectul Dunning-Kruger.

Efectul Dunning-Kruger este o comoară în rândul prejudecăţilor cognitive şi arată că oamenii cu abilităţi scăzute tind să-şi supraestimeze competenţa pentru o anumită sarcină. în termeni mai meschini, proştii sunt prea proşti ca să-şi dea seama că sunt proşti.

Dar, înainte să începem să râdem şi să arătăm cu degetul spre alţii, prima regulă în Clubul Dunning-Kruger este că nimeni nu-şi dă seama că face parte din Clubul Dunning- Kruger. A doua regulă este că toţi suntem în acest club.

Ray Dalio, fondatorul celui mai mare fond speculativ din lume, Bridgewater Associates, identifică două obstacole-cheie care ne împiedică să obţinem rezultate bune şi le descrie foarte bine în excelenta sa carte *Principles: Life and Work*[§§].[29]

Primul este punctul mort pe care îl avem cu toţii, pentru că niciodată nu putem studia un subiect suficient de mult încât să-l cunoaştem în întregime. în pofida experienţei şi siguranţei noastre, nimeni nu poate şti totul. Cel de-al doilea este egoul, pe care, tot aşa, îl avem toţi şi care este ghidat de procese profunde desfăşurate în creierul nostru, iar acestea urmăresc să ne facă să ne simţim în siguranţă.

Răspunsul este acelaşi pentru ambele: deschidere radicală a minţii. Fii permanent conştient că s-ar putea să greşeşti, că în ciuda tuturor certificatelor şi diplomelor care îţi ies pe

§§ în limba română, cu titlul *Principii. învaţă să obţii cât mai mult din fiecare efort pe care îl depui! (n. red.)*

urechi, alţii îţi pot arăta lucruri despre care habar n-ai avut, oricare ar fi nivelul lor de salarizare. înlocuieşte nevoia de a avea dreptate cu bucuria de a învăţa ce este cu adevărat corect, conştient că procesul de învăţare nu se sfârşeşte niciodată.

SUPER PONT

Fii deschis faţă de ideea că ai putea greşi. întreabă-te ce ar demonstra acest lucru. Abordând lucrurile astfel vei avea mai mult succes decât dacă porneşti de la ideea că ai dreptate.

Smerenia nu înseamnă să fii moale sau slab, nu înseamnă lipsă de ambiţie, nu înseamnă timiditate. înseamnă doar să-ţi dai seama că ceea ce crezi că este adevărat s-ar putea să nu fie totuşi aşa. Aceasta este o sursă de putere, îţi dă posibilitatea să descoperi soluţii reale, pe care altfel nu le-ai căuta.

Philip Tetlock a constatat în urma unor cercetări privind marii previzionişti[30], că succesul previziunilor legate de rezultate viitoare depinde mai puţin de informaţii sau cunoştinţe despre subiectul în cauză şi mai mult de capacitatea ta de a accepta greşeala şi de a-ţi actualiza convingerile.

Cel mai mare şi mai deştept dintre noi...

... nu este, de fapt, chiar atât de mare sau de deştept.

Tipic, persoana implicată intr-un conflict are mai

puţin de doi metri înălţime, trăieşte pe o planetă cu circumferinţa de 25.000 de mile şi primeşte toată energia de la un soare aflat la o distantă de 93 de milioane de mile. Iată o mulţime uriaşă de certăreţi descrişi din cap până în picioare.

Iar în galaxia noastră se află 200 de miliarde de stele asemănătoare şi sunt 125 de miliarde de galaxii în universul pe care îl cunoaştem. Cum au spus Powell şi Pressburger: „Acesta este universul. Mare, nu-i aşa?”

Ah, şi unii fizicieni bănuiesc că există un număr infinit de universuri. Iată ceva cu adevărat mare.

Aşa că, fii smerit! Lumea este mai mare decât tine. Egoul hipersensibil se trage din slăbiciune; puterea îţi permite să fii smerit şi smerenia este, la rândul ei, putere.

Au pus capăt războiului civil

Juan Fernando Crista, avocat şi politician columbian şi fost preşedinte al Senatului Columbiei. A fost ministru de Interne între
9
2014-2016, în timpul negocierilor cu FARC şi a jucat un rol major în aceste negocieri.

I-am luat un interviu domnului Cristo, care mi-a spus că se afla la Atena, ca ambasador al Columbiei în Grecia, când a aflat groaznica veste că tatăl lui a fost asasinat de forţele columbiene rebele. Desigur, a fost extrem de dureros, abia sărbătoriseră împreună cea de-a treia aniversare a fiicei sale, iar acum afla că nu-l va mai vedea niciodată. S-a întors zburând cu avionul de la Atena la Frankfurt şi de la Frankfurt la

Bogotá şi pe drum a avut tot timpul să se gândească la acest lucru, o mulţime de gânduri, iar el trebuia să decidă cum să răspundă. Mi-a spus că îi venea să-i urască pe cei care făcuseră asta, dar nu era sigur că era calea potrivită.

Şaptesprezece ani mai târziu, în calitate de ministru de Interne, se afla în situaţia de a negocia cu gherilele FARC şi desigur, în faţa propriei istorii. Negocierile în caz de război civil sunt cele mai dificile dintre toate, iar discuţiile înaintau greoi, dar preşedintele Santos a crescut presiunea fixând un termen- limită. Munceau fără întrerupere încercând să ajungă la un acord, diferiţi oameni aşezaţi la diferite mese, discu-
tând părţi diferite din acord. Au existat discuţii formale, discuţii la cină, discuţii pe coridor.

Aşa a ajuns sâ-i cunoască pe membrii gherilei ceva mai bine. Au discutat despre politica FARC, despre familiile lor, despre istoriile lor de viaţă. A spus că a fost extrem de edificator să-i vadă pe oamenii aceia, pe care îi cunoscuse din presă doar ca criminali şi autori de fapte oribile, să le vadă latura umană.

S-a dovedit că voiau puţină demnitate în acord, puţină linişte în ultimii ani ai vieţii lor, să-şi trăiască acei ani alături de familii, de soţii, de copii. Dar le era foarte frică, credeau câ semnătura lor pe acord însemna condamnarea la moarte: „Vom semna, dar suntem siguri câ ne vor ucide."

Aşa că s-a introdus în acord un capitol special referitor exact la acest lucru. Au înfiinţat un „corp de securitate şi protecţie" în cadrul Serviciului Naţional de Protecţie, cu misiu-
nea specială de a-i păzi şi a veghea asupra siguranţei lor. Acesta a fost în cele din urmă cel care a permis instaurarea păcii.

în 2017, după 55 de ani de război, FARC a renunţat la arme şi le-a predat Naţiunilor Unite, într-un moment istoric incredibil.

Domnul Cristo mi-a spus că în avionul care îl ducea acasă de la Atena a hotărât să nu caute răzbunare, să nu trăiască cu inima plină de ură, ci să lucreze pentru reconciliere şi pace în tara sa. Şi familia lui, mama, fraţii,

toti au hotărât la fel, sâ nu trăiască în trecut pentru tot restul vieţii, ci dimpotrivă, să-şi folosească experienţa pentru a alimenta munca în sprijinul păcii.

„Bunăstarea ţării mele, mi-a spus el, pacea ţârii mele, viitorul ţării mele au fost mai importante decât nevoia noastră de răzbunare.”

A fost interesant să-mi spună că nu i-a fost uşor, dar că şi-a dat seama că aceasta era decizia corectă, nu numai pentru ţară, dar şi pentru familia lui şi pentru el însuşi. Fiica lui avea trei ani şi curând după aceea a venit şi un băiat. El nu voia ca ei să trăiască în tara în care trăise el. Trebuiau să tră- iască într-o ţară diferită, o Columbie diferită, în care este pace. Răzbunarea nu-i ajuta pe copiii lui, nu-l ajuta nici pe el. A fost o decizie în spirit practic.

„S-a petrecut acum 24 de ani. în fiecare an de atunci îi scriu o scrisoare tatălui meu şi o public într-un ziar. Şi în fie- care an îmi spun că a fost decizia corectă."

În concluzie

Puterea poate fi utilă atunci când se pune problema de a schimba opinia cuiva, pentru că îţi dă siguranţa psihologică de care ai nevoie pentru a fi mărinimos.

I Dezvoltă-ţi puterea

Nu ca să o foloseşti, ci tocmai ca să nu fie nevoie să o foloseşti. Cu cât eşti mai puternic, cu atât cealaltă parte va deveni mai dispusă să colaboreze.

I Puterea poate însemna multe lucruri

Fii creativ în privinţa surselor tale de putere şi nu uita că este vorba despre puterea personală aşa cum este şi despre toate celelalte.

I Fii ferm în privinţa rezultatului, dar blând în abordare

Rămâi concentrat asupra ţintei şi fii flexibil în atingerea ei. Ar putea însemna să spui un *nu* hotărât şi ar putea însemna de asemenea să fii dispus să pleci, renunţând la înţelegere. în acest din urmă caz, nu pleca prea repede – evaluează dacă alternativa este mai bună decât înţelegerea din prezent, din perspectiva rezultatului definit cu ajutorul întrebărilor „De ce?”

I Abordarea oamenilor dificili

Nu interpreta comportamentul celuilalt dintr-un punct de vedere personal. Comportamentul dificil este o simplă informaţie: gândeşte-te la rezultat şi, în lumina comportamentului celuilalt, evaluează cum îl poţi obţine cel mai bine şi ce opţiuni ai.

Este mai bine să previi comportamentul dificil decât să te confrunţi cu el şi, de aceea, construieşte relaţia şi construieşte încredere, împiedicând astfel problema să mai apară.

I Comportamentul celuilalt este adesea determinat de comportamentul tău

Gândeşte-te în ce fel contribui tu la comportamentul dificil al celuilalt şi încearcă să vii cu o atitudine mai pronunţat pozitivă. Aceasta va atrage probabil o atitudine pozitivă şi din partea celeilalte persoane.

I Ocupă-te de deturnarea emoţională

Creierul nostru poate fi uşor deturnat emoţional şi, chiar dacă indignarea ne poate face plăcere, ea nu ne ajută să ne atingem ţinta. Mai bine rămâi concentrat pe ceea ce urmăreşti să obţii, pentru că acest lucru te va ajuta să-ţi gestionezi răspunsul mai eficient.

I Smerenia înseamnă putere

Nu suntem atotştiutori; smerenia este cea

mai bună cale de a înţelege o lume mult mai mare decât noi. Ea poate însemna generozitate, poate însemna a-ţi cere scuze. Amândouă izvorăsc din putere şi amândouă înseamnă la rândul lor putere.

De pe această poziţie de putere poţi fi sigur că, lucrând cot la cot cu celălalt, poţi găsi o soluţie care să mulţumească pe toată lumea.

Colaborează pentru a găsi soluţia împreună

5.1.Nu există soluţie pentru o singură persoană

Dacă vrei ca celălalt să-şi însuşească soluţia, el trebuie să fie implicat în găsirea ei.

Spune cuiva să tundă gazonul acum şi s-ar putea să primeşti un refuz categoric. Dar implică-l în găsirea soluţiei şi s-ar putea să afli că are altceva de făcut în clipa aceasta, dar că va tunde gazonul mai târziu. Minunat, ţi-ai obţinut rezultatul.

Funcţionează acasă şi funcţionează de asemenea în afaceri.

> > >

De exemplu, în ultimii ani, marketingul s-a deplasat înspre creativitatea comună, deoarece o mai mare implicare a consumatorului în dezvoltarea unui brand duce la creşterea loialităţii faţă de brandul respectiv, precum şi la o mai mare capacitate de valorificare a cunoaşterii

consumatorului.

într-un context paralel, Sistemul Naţional de Sănătate*** încurajează pacientul să se implice în deciziile legate de propria

*** Din Marea Britanie (n. *trad.)*

sănătate şi îngrijire, deoarece dovezile arată că, în consecinţă, pacientul va face următoarele:

I va fi mai mulţumit de serviciile pe care le primeşte

I va regreta mai puţin deciziile pe care a fost ajutat să le ia şi probabil va fi mai înclinat să spună că deciziile adoptate i s-au potrivit

I va depune mai puţine reclamaţi! decât cei care nu au fost implicaţi în luarea deciziilor.[31]

în concluzie, fa-l pe celălalt să vină cu soluţia.

Reformulează ca proces de colaborare şi rezolvare a problemelor

într-o negociere, pentru a obţine un rezultat sustenabil, trebuie să trecem de la abordarea de şcoală veche a luptei la baionetă, în care cel mai puternic câştigă, şi să o reformulăm ca proces de colaborare şi rezolvare a problemelor, în care problema este:

I tu ai un rezultat în minte; el are un rezultat în minte

I tu ai constrângeri reale; el are constrângeri reale

I tu ai resurse pe care le poţi pune pe masă; el are resurse pe care le poate pune pe masă.

Scoate toate acestea la vedere şi colaboraţi

pentru a rezolva ecuaţia, astfel încât toate părţile să obţină rezultatul dorit. Ţinând cont de constrângeri, dar ţinând cont şi de resurse. Cu alte cuvinte, colaboraţi pentru a crea o soluţie care să răspundă nevoilor tuturor şi atunci vei putea avea încredere că soluţia va fi aplicată.

SUPER PONT

Dacă vei face să pară că ideea este a celuilalt, el seva bate pentru ea.

La fel se întâmplă într-o discuţie politică: este vorba tot despre identificarea problemei ce trebuie rezolvată, a rezultatelor dorite, a constrângerilor şi resurselor şi apoi despre a decide care este soluţia cea mai bună.

Şi, din nou, nu vei ajunge la cea mai bună soluţie până ce nu vei identifica clar părţile ecuaţiei. Cele mai multe conversaţii de acest fel nu duc nicăieri, pentru că fiecare susţine idei diferite. Este mult mai bine să găseşti un punct comun asupra căruia părţile să se înţeleagă şi să porneşti de acolo.

Prietenul 1, oponent politic: Măcar putem fi de acord că amândoi vrem să facem lumea un loc mai bun.

Prietenul 2, *oponent politic:* Da. Şi cea mai bună cale de a face acest lucru este să stimulăm economia.

Prietenul 1, oponent politic: Aşa este, atât timp cât facem acest lucru în mod cinstit şi sustenabil.

Prietenul 2, *oponent* Corect. Ceea ce

Desigur, toate acestea ar putea însemna o modificare a poziţiei *tale,* dar nu ar fi grozav? înseamnă că tocmai ai învăţat ceva nou.

Să treci din nou pe primul loc

După cum am văzut, totul se bazează pe faptul că tu ai fost primul în adoptarea acelor comportamente pe care ai vrea să le manifeste cealaltă persoană, de exemplu a asculta cu atenţie şi a fi dispus la schimbarea opiniei.

Acelaşi lucru este valabil şi în privinţa împărtăşirii informaţiilor. Predomină mitul că, cel puţin într-o negociere, nu este bine să împărtăşeşti informaţiile pe care le ai, pentru că celălalt le va folosi împotriva ta. în realitate, cu cât împărtăşeşti mai multe informaţii, cu atât mai bună va fi soluţia la care veţi ajunge.

Desigur, tu, pentru că eşti un cititor deosebit de inteligent şi bun cunoscător, ştii că este important să împărtăşeşti informaţiile, dar celălalt ar putea fi mai convins că este un mit. încă o dată, trebuie să fii un exemplu. Nu-l poţi învinui pe celălalt că înşală sau că nu spune totul, dacă şi tu faci la fel.

Colaborarea este o investiţie

*

Dacă vom lucra în acest spirit al colaborării pentru rezolvarea problemelor, nu numai că vom rezolva situaţia cu care ne confruntăm, dar vom şi stabili o relaţie mai bună pentru viitor.

în 1978, preşedintele Sadat al Egiptului şi prim-ministrul Begin al Israelului au semnat acordurile istorice de la Câmp David şi, făcând acest lucru, au găsit o cale de a colabora. Un an mai târziu, au semnat un tratat de pace care a pus capăt unui război de 31 de ani. Sinaiul a fost demilitarizat, s-au stabilit

relaţii diplomatice, au fost anulate boicoturile şi s-a reluat comerţul. Doi duşmani de moarte au devenit aliaţi: o alianţă care continuă şi în ziua de astăzi.

Duşmanul tău de moarte ar putea deveni aliatul tău, ce zici?

Nu te mai lega de identitatea celuilalt!

Nimic nu va pune capăt mai repede colaborării decât ameninţarea cu privire la sensul identităţii celuilalt. Cu toate acestea, a face pe cineva să-şi schimbe opinia poate face exact acest lucru.

William Zartman, marele învăţat în ale negocierii, profesor emerit la Universitatea Johns Hopkins şi preşedinte al Institutului Internaţional pentru Pace şi Securitate††† spune că în niciun caz nu trebuie să

---

††† în original, Internaţional Peace and Security Institute *(n. red.)*

Sora mea mi-a povestit cum a reuşit să-i facă pe colegii ei de birou să pună capăt nesfârşitei văicăreli de luni dimineaţă, implicându-se în discuţie şi pe urmă spunând: „Vai de mine, cât negativism! Să fim puţin mai optimişti”

Dacă le-ar fi spus să nu mai fie negativi, aşa cum sunt sigură că ar fi fost tentată, ar fi ridicat o barieră de tipul „noi împotriva lor” şi nu ar fi ajuns nicăieri.

Iar în cazul istoricului acord de la Oslo, una dintre modalităţile prin care negociatorii israelieni şi palestinieni au reuşit să stabilească o legătură între ei, a fost glumind împreună pe seama gazdelor norvegiene. Este clar că în această privinţă trebuie să fim precauţi şi este important să subliniem că norvegienii înşişi au încurajat acest lucru, astfel încât le-a

negociem un sistem de convingeri: trebuie să negociem *în cadrul* unui sistem de convingeri.[32]

încercarea de a schimba sistemul de convingeri al celeilalte părţi, viziunea ei asupra lumii, identitatea sau stilul ei va dura o veşnicie, dacă nu şi mai mult; păstrează-ţi energia şi lucrează cu ceea ce îti oferă ea.

Dacă eşti democrat şi stai de vorbă cu un republican sau viceversa, sau dacă eşti o persoană provaccinare şi stai de vorbă cu o persoană antivaccinare, nu te confrunţi doar cu o schimbare de opinie; opinia lui se bazează pe situaţiile prin care a trecut în viaţă, pe prietenii şi familia din jur, pe poves-tea lui de viaţă, pe sentimentul de sine. îţi urez noroc dacă vrei să schimbi aşa ceva!

Iar dacă celălalt simte că îi este pusă în pericol stima de sine, va intra în modul de funcţionare tribal, în „eu contra tu”. Discuţia va deveni personală, ceea

---

permis părţilor să micşoreze diferenţele de identitate dintre ele şi să înmulţească punctele comune.

„Omul acela nu-mi place; trebuie sa-l cunosc mai bine”

Aşa cum spune acest citat din Abraham Lincoln, rezistenţa noastră în faţa colaborării sau pur şi simplu antipatia faţă de celălalt vine adesea din faptul că nu cunoaştem persoana. Descoper-o şi vei vedea că „de fapt nu este chiar aşa de rea”.

Este un fapt cum nu se poate mai evident în organizaţiile de tip siloz. Comentariul de genul „ Vai, echipa X nu este bună de nimic” (unde X înseamnă IT-iştii, serviciul comercial,

ce este o veste foarte proastă pentru tine, dacă încerci să-l faci să-şi schimbe opinia.

Prin urmare, stima de sine a celuilalt nu trebuie să fie ameninţată.

3 MODALITĂŢI DE A PROTEJA STIMA DE SINE

1. Fă legătura între noua convingere şi stima de sine.
2. Fă legătura între noua convingere şi o altă parte a identităţii celuilalt (de exemplu, aceea de suporter de fotbal, nu de suporter al echipei Manchester United).
3. Concentrează-te asupra asemănărilor dintre voi.

financiar, juridic, auxiliar, resurse umane, control de calitate, back office, front office, conducere, filiala de la Paris sau orice altă echipă, alta decât echipa persoanei care face acest comentariu) este simptomatic pentru o structură de acest tip.

Aceste chestiuni dispar aproape instantaneu dacă echipele au ocazia să se întâlnească şi să discute între ele. Indiferent dacă acest lucru ar însemna o ocazie de socializare sau deplasarea echipei din India la sediu, pentru o întâlnire cu conducerea, sau doar postarea unor fotografii şi biografii pe intranet, toate vor contribui la îndepărtarea barierelor şi îmbunătăţirea colaborării.

Construieşte alianţa la fata locului

f » 9

Dacă vrei să fii convingător, nimic nu va ajuta mai mult decât ca tu şi cealaltă persoană să treceţi împreună prin situaţia pe care vrei să o schimbi. în felul acesta construieşti o alianţă în faţa provocării din lumea reală.

în cartea *Influencer: The New Science ofLeading*

Change‡‡‡33, autorii descriu cum Mike Wildfong, manager al unei firme de inginerie, a vrut să-şi determine angajaţii să respecte măsuri mai stricte de siguranţă a muncii.

Aşa că i-a scos la o zi de voluntariat în ajutorul unui fost coleg care avusese un accident de muncă şi care trăia din indemnizaţia de handicap.

Oamenii au petrecut o zi făcând reparaţii în gospodăria fostului coleg şi iniţiativa a fost încununată de succes în toate planurile: a fost un ajutor pentru fostul coleg, o experienţă de solidaritate pentru echipă şi, probabil cel mai important, atitudinea faţă de siguranţa la locul de muncă s-a schimbat din acel moment.

5.2.Planificarea procesului

Când vine vorba despre a determina o persoană să-şi schimbe opinia nu există o baghetă fermecată, dar dacă vrei să-ţi maximizezi şansele de succes, ai face bine să planifici procesul şi cel mai bine este să-l planifici împreună cu persoana respectivă.

în negocierile de pace complexe, acesta este un lucru esenţial. înainte de începerea discuţiilor vor fi discuţii despre discuţii, iar în situaţiile deosebit de sensibile vor exista chiar şi discuţii secrete despre discuţiile despre discuţii. în felul acesta va rămâne prea puţin loc pentru neprevăzut. Comentatorul negocierilor de pace din Columbia a spus: „Vedem

‡‡‡ în limba română, cu titlul *Influencerul. Noua ştiinţă a tipului de conducere (n. red.)*

lumina de la capătul tunelului. Problema este că nu avem tunel” Discuţiile despre discuţiile despre discuţii pot construi tunelul.

S-ar putea să ai nevoie de o întâlnire preliminară întâlnirii cu persoana a cărei părere vrei să o schimbi, pentru a discuta cum s-ar putea desfăşură discuţiile. Sau, ai putea face acest lucru doar cu echipa ta, ca să fii sigur că toată lumea ştie ce are de făcut. Un prieten care a lucrat cu o mare firmă de inginerie mi-a povestit că a participat la o şedinţă cu un posibil partener de afaceri, în care un membru venit de curând a mărturisit: „Suntem foarte bucuroşi că staţi de vorbă cu noi – nu a mai interesat pe nimeni şi suntem cam disperaţi.” Onestitate admirabilă, poate, dar probabil nu a adus niciun folos cauzei lor Acesta este genul de neajunsuri ce pot fi. evitate printr-o întâlnire preliminară întâlnirii.

Te-ar putea interesa şi să lansezi ideile anticipat, astfel încât ele să nu mai vină ca o surpriză. Oamenii îşi schimbă rareori opinia la primul contact cu o idee, dar, dacă au ocazia să o cântărească mai întâi, cresc şansele să fie de acord cu ea; cresc chiar şansele să pretindă că este ideea lor – un rezultat de care ar trebui să te bucuri.

S-a întâmplat odată să fac pregătire cu două persoane care solicitau acelaşi post de conducere, în sistem partajat, într-o organizaţie publică bine-cunoscută. Aveau câteva idei excelente despre cum puteau să aducă organizaţia în secolul XXI, dar când i-am întrebat cum va primi aceste idei preşedintele,

principalul factor de decizie, s-au încruntat. Se pare că personajul avea idei foarte conservatoare în această privinţă. De aceea am dedicat cea mai mare parte a pregătirii discutând despre cum ar putea să-i transmită preşedintelui ideile înainte de interviu, astfel încât acesta să se convingă de valoarea lor. Cei doi au reuşit să identifice câţiva cunoscuţi: oameni care ar fi dispuşi să le susţină ideile şi care urmau să se întâlnească cu preşedintele, iar lansarea preliminară a ideilor cu ajutorul acestora a devenit baza strategiei lor.

Poartă o meta-discutie

Cum este cu soluţia, aşa şi cu procesul: vei obţine rezultate mai bune dacă vei implica cealaltă persoană în definirea procesului. Este ceea ce numim o meta-discutie: unde discuţia este despre discuţia propriu-zisă: cum se va desfăşură, ce subiecte vor fi abordate, ce veţi face dacă vor exista dezacorduri sau dacă se încinge şi aşa mai departe.

Dacă stabileşti acest proces de colaborare cu cel din faţa ta, toată lumea va fi mult mai dispusă să-l respecte şi poţi să revii la el pe parcurs, pentru a te asigura că nu există abateri.

Gary Noesner a spus că întotdeauna va conveni împreună cu autorul unei răpiri cum se va desfăşură sfârşitul operaţiunii, cât mai detaliat posibil. „Maşinile vor fi parcate acolo. Eu dau semnalul, iar tu vei elibera primii doi ostatici…” verificând în permanenţă:

„Eşti mulţumit, aşa? Vrei să schimbi ceva?

Dacă procedează în acest fel, dacă discută procesul cu celălalt în prealabil, va constata că rareori celălalt vrea să schimbe ceva şi când se ajunge la desfăşurarea propriu-zisă a procesului, totul decurge conform înţelegerii şi se termină fără incidente.

Meta-comentariul, spargerea celui de-al patrulea perete al discuţiei, este un instrument util şi *în timpul* desfăşurării procesului, dacă se întâmplă totuşi o deraiere.

Calmează-l în timpul desfăşurării procesului

Discuţia cu cineva pe timpul desfăşurării unui proces are ceva hipnotic. Piloţii de linie se folosesc de acest efect: „Vom zbura la o altitudine de 11.000 de metri, vom ajunge la Miami în 3 ore, la ora 17 şi câteva minute, iar temperatura va fi foarte plăcută, de 26 grade Celsius.”

De ce fac acest lucru? Se aşteaptă să zică cineva „Prefer să zburăm la 10.000 de metri?” Pasagerii nu au nevoie să ştie această informaţie, dar au nevoie să ştie că se află pe mâini sigure. Un pilot calm, cu o voce de radio potrivită unei emisiuni de la miezul nopţii, care le vorbeşte liniştit despre ce urmează, practic spunându-le cum va arăta viitorul, ajută la relaxarea nervilor.

Şi comercianţii folosesc acelaşi truc în avantajul lor, înainte de a încheia o tranzacţie. „în următoarea etapă vom veni să facem măsurători; atunci vom putea

să vă dăm o estimare mai exactă a costului. Când vom comanda materialele veţi putea alege gama de culori. Durează aproximativ două săptămâni să primim materialele. Contractorii noştri vor rămâne pe şantier două săptămâni să le instaleze. Va sugerez să le lăsaţi să se usuce câteva zile şi după aceea le puteţi lua acasă. Cum vi se pare?”

Habar nu am ce vinde acest comerciant, dar pot răspunde la întrebare: „Da. Mie îmi sună bine!” încrederea lui în cum va arăta viitorul dovedeşte autoritate şi experienţă, iar mie îmi place acest lucru, aşa că voi cumpăra triplu.

Cum să convingi pe cineva să sară de pe o macara foarte înaltă

Acum mulţi ani acest proces a fost atât de convingător, încât m-am hotărât să fac prima mea săritură bungee. Nu-mi este ruşine să recunosc că înţepenisem de frică. Eram într-o cuşcă, atârnat de o macara şi pe măsură ce cuşca se ridica, instructorul îmi povestea ce urma să se întâmple. „OK, deci, când ajungem sus de tot, voi deschide uşa asta, tu vei pune mâna dreaptă aici, mâna stângă aici şi pe urmă vei striga «1-2-3 bungee!» şi vei sări.”

în mintea mea, m-am gândit: „Oh, nu, n-o să fac aşa ceva, ba chiar am să-ţi cer să mă duci imediat jos.” Dar s-a întâmplat ceva ciudat.

Instructorul şi-a cronometrat perfect discursul şi l-a încheiat exact când am ajuns sus, continuând să-mi

dea instrucţiuni fără întrerupere. „Aşa, am deschis uşa, acum pune mâna dreaptă aici”, ceea ce am făcut, „pune mâna stângă aici”, ceea ce am făcut, „acum strigă «1-2-3 bungee!» şi sari,” ceea ce am făcut! Imediat după aceea am mai strigat şi alte cuvinte, dar am fost total surprins că i-am urmat sfaturile.

Oricum, a fost cea mai rapidă coborâre prin care am trecut vreodată.

Dirijează-l în timpul procesului

Aşadar, la fel ca în cazul instructorului de sărituri, conştientizarea şi controlul procesului nu se sfârşesc odată cu planificarea: sunt importante până la capăt.

începe prin a exprima în cuvinte intenţia întâlnirii („Suntem aici ca să convenim asupra / ca să discutăm despre / ca să găsim o soluţie pentru.. Dacă aţi clarificat şi aţi convenit asupra acestui aspect şi reveniţi la el ori de câte ori conversaţia se împotmoleşte, ai toate şansele să obţii rezultatul dorit.

Condu în continuare discuţia prin fiecare etapă: „OK, cred că ne-am înţeles cu privire la X, putem trece la Y?” verificând întotdeauna dacă este OK şi pentru cealaltă parte. în felul acesta toţi rămân în dispoziţie de colaborare, plus că implicarea celuilalt nu îi va lăsa posibilitatea să spună mai târziu că soluţia nu-i aparţine în egală măsură şi lui.

De obicei, va prezida neoficial în acest proces persoana cea mai influentă dintre participanţii la întâlnire, cea care are cele mai mari şanse să obţină

rezultatul urmărit.

SUPER PONT

începe şedinţa propunând o ordine de zi şi întrebând dacă celălalt este de acord cu ea.

Umflă contul bancar în care ţi-ai depozitat influenţa

Procedând astfel îţi măreşti creditul din contul bancar în care îţi ţii influenţa psihologică. Potrivit acestui model, vei câştiga credit de fiecare dată când:

- **I** spui ceva care are sens
- **I** arăţi înţelegere pentru preocupările celeilalte persoane
- **I** ajuţi cealaltă parte să-şi atingă scopul
- **I** propui ceva ce conduce la un rezultat de succes.

Pe de altă parte, pierzi credit ori de câte ori:

- **I** propui ceva fără sens
- **I** te concentrezi numai asupra preocupărilor tale
- **I** îl blochezi sau îl împiedici pe celălalt
- **I** propui ceva ce nu are succes.

Aşa cum se întâmplă cu orice cont, vrei să ai în el un credit cât mai mare, aşa că este foarte simplu, asigură-te că faci mult de pe prima listă şi nimic din cea de-a doua.

Implică oamenii în detalii

Cary Noesner, negociator al FBI pentru cazuri de râpire de persoane. Noesner a lucrat 23 de ani pentru FBI ca negociator pentru cazuri de răpire şi a fost şeful echipei de negocieri în situaţii de criză. A fost consultant tehnic pentru miniseria Waco *la Netflix şi unul dintre personajele principale ale acestui serial. El a elaborat cadrul principal de desfăşurare a negocierilor în cazuri de răpire de persoane, intitulat* The Behavioural Change Stairway *şi a publicat volumul de mare succes,* Stal ling for Time: My Life as an FBI Hostage Negociator.

„După părerea mea totul este bazat pe o relaţie. înainte de a reuşi să rezolvăm o situaţie sau să transmitem un mesaj, trebuie să construim o relaţie de încredere şi să ne dovedim > » autenticitatea sau sinceritatea, sau credibilitatea.

Dar este şi o chestiune de proces, iar dacă ai capacitatea de a conduce acel proces, o poţi folosi în avantajul tău.

în 1993, m-am dus la Lucasville în Ohio, ca să ajut la stingerea unei răzmeriţe grave din închisoare, care dura de mai multe zile. Se războiau între ele trei grupări diferite: o bandă de infractori de culoare, o bandă de infractori albi, iar a treia era o bandă de musulmani negri. Cele trei nu se înţelegeau deloc.

Fiecare grupare luase ostatici pe care îi ţineau separat. Fiecare grupare voia ceva diferit: unii voiau să discute cu prietenele lor, alţii voiau doar să se revolte şi să facă scandal pentru condiţiile din închisoare, iar răzmeriţa se întinsese peste tot. Cu cât erau mai mulţi implicaţi în discuţii, cu atât situaţia devenea mai haotică.

Aşa că le-am spus managerilor închisorii că, în loc să insiste pe «Ar fi bine să vă predaţi», ar trebui să-i ajute pe deţinuţi să se organizeze.

Şi aşa am făcut, l-am comunicat fiecărui grup că voiam să intrăm în dialog cu ei, dar că nu puteam face acest lucru până ce nu puneam pe o listă ce era important pentru grup. Au desemnat câte un purtător de cuvânt şi am fixat o întâlnire în care să-i ascultăm cu atenţie şi să înţelegem ce probleme

aveau. Şi detinutii asa au făcut.

» » » »

Din întâlnire a rezultat o listă de 20 de puncte, iar răspunsul curajos al managementului a fost că nu putea fi de acord cu niciunul dintre ele, pentru că ar fi stabilit un precedent: «Nimeni nu ne poate spune ce să facem.»

Când am luat însă punctele unul câte unul, am fost uimiţi să constatăm cât de uşor putea fi transpus în practică fiecare. Revoltaţii urmaseră clar instrucţiunile noastre şi exprimaseră cererile în termeni foarte politicoşi, ceva de genul «Am dori să analizăm posibilitatea dea primi o hrană mai bună la cantina închisorii», «Vă rugăm să analizaţi posibilitatea de a mări timpul alocat pentru recreere» şi aşa mai departe.

închisoarea respectivă era într-adevăr recunoscută pentru metodele aspre şi pe acest fundal se desfăşura răzmeriţa. După părerea mea, aceste solicitări, aşa cum erau prezentate, erau o ocazie de aur. Le spuneau managerilor, «O puteţi rezolva pe fiecare dintre ele. Nu trebuie să implementaţi ceea ce aţi constatat, dar este uşor să analizaţi. Iar dacă nu puteţi să rezolvaţi, comunicaţi un motiv pentru care nu puteţi rezolva.»

Detinutii au fost de acord sâ elibereze ostaticii şi sâ se , ,
f
predea. Aşa că am trecut la etapa a doua şi am început lungi discuţii despre detaliile exacte ale predării lor. «Vă veţi alinia acolo, vom lua loturi de câte zece persoane...» etc.

Când implici oamenii în detaliile procesului, verifică de fiecare dată: «Este OK pentru tine? Vrei să schimbi ceva?» Vei constata că, de obicei, celălalt nu vrea să schimbe nimic semnificativ. Iar când îşi dă acordul pentru un proces, devine partener în implementarea şi succesul lui.

Şi aşa s-a întâmplat. Ostaticii au fost eliberaţi, iar deţinuţii s-au predat.

Am reuşit sâ rezolvăm situaţia inflamată nu impunând autoritate cu forţa, ci prin disponibilitatea de a fi deschişi şi de a asculta şi prin managementul eficient al procesului. Arătând respect şi permiţând celeilalte părţi să simtă o oarecare justificare şi puţin succes în problema ei."

5.3. Fii creativ

Este vorba, aşadar, despre un proces orientat spre rezolvarea problemei, numai că uneori rezolvarea unei probleme nu este chiar atât de simplă.

înseamnă că trebuie să fii creativ şi să vii cu cât mai multe idei posibil, pentru că nu se ştie care va fi cea bună.

Creativitatea a fost inventată în 1942 de Alex Osborn, un guru al reclamei. Ei bine, poate nu chiar creativitatea, dar el este cel care a inventat cuvântul „brainstorming” pe care l-a folosit în cartea *How to Think* Up§§§[34] şi ale cărui principii le-a detaliat ulterior în mai popularul volum *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*[****35]

4 *PRINCIPII ALE METODEI BRAINSTORMING*

1. Mergi pe cantitate: este mai uşor sâ reduci decât să adaugi.
2. Abţine-te să critici: suspendarea judecării pentru o etapă ulterioară a criticii le permite oamenilor sâ-şi elibereze gândirea.
3. întâmpină cu braţele deschise ideile ciudate: ele ar putea conduce la o altă idee care altfel nu ar fi apărut.
4. Combină ideile şi îmbunătăţeşte-le: natura generativă a procesului va duce la elaborarea soluţiei optime.

§§§ în limba română, cu titlul *Cum să gândeşti la nivelul următor, (n. red.)*

**** în limba română, cu titlul *Imaginaţie aplicată: Principii şi proceduri de rezolvare creativă a problemelor, (n. red.)*

în punctul acesta, meta-discuţia cu privire la aceste principii devine extrem de importantă: „Să concediem tot personalul” este o idee bună în brainstorming, dar poate primi un răspuns diferit dacă ceilalţi nu se află în acelaşi context.

Identifică cât mai multe variabile

Un element care va ajuta mult creativitatea este identificarea cât mai multor variabile posibile. Să vedem mai exact ce înţelegem prin acest lucru.

Ai cerut o promovare şi răspunsul şefului tău este un mare „nu” pentru că nu i-ai uşurat sarcina de a spune „da”. Situaţia nu este însă binară, promovare sau nepromovare, fii creativ şi identifică mai multe variabile. în afară de funcţie:

- **I** există şi salariul, bonusuri şi alte componente ale pachetului, care ar putea fi aduse în discuţie
- **I** ar putea fi vorba despre participarea la şedinţe
- **I** ar putea fi vorba despre participarea la unele proiecte mai bune
- **I** ar putea exista alte forme de recunoaştere pentru munca suplimentară pe care ai depus-o
- **I** ai putea lucra patru zile pe săptămână
- **I** ai putea lucra şase zile pe săptămână.

Un milion de posibilităţi, limitate numai de imaginaţia ta.

Şi, în spiritul acestui capitol, două imaginaţii care colaborează vor fi mai bune decât una.

Clientul spune că nu-şi poate permite onorariul tău, astfel încât, fie lucrezi la un nivel neprofitabil, fie renunţi să iei contractul. Dar, încă o dată, situaţia nu este binară.

I Poţi reduce anvergura pentru a te încadra în buget.

I Poţi lăsa o parte din muncă pe seama clientului sau o poţi subcontracta sau transmite cuiva aflat la început de carieră.

I îi poţi oferi versiunea Dacia a serviciului mai degrabă decât pe aceea Rolls Royce.

I Ai putea folosi materiale mai ieftine.

I Poţi solicita să fii plătit în avans, ca să nu ai ulterior probleme de flux de numerar.

I Clientul poate să aştepte perioada când tu ai mai puţin de lucru.

I Clientul poate să fie de acord cu mai multă muncă.

I Celălalt poate delega o parte din activitate.

I Poţi fixa preţul în funcţie de rezultat.

Un milion de posibilităţi, limitate numai de imaginaţia ta. încerci să slăbeşti şi partenerul îşi propune să luaţi masa în oraş. Bineînţeles că tu nu vrei, pentru că te gândeşti la caloriile care se vor aşeza pe tine. Dacă va fi o alegere binară de genul „Mergem la restaurant” sau „Nu mergem la restaurant”, unul dintre voi doi va rămâne dezamăgit. Dar există şi alte variabile care v-ar putea ajuta.

- Aţi putea alege un restaurant cu variante sănătoase de meniu.
- Aţi putea conveni să mergeţi la restaurant diseară, dar mâine seară partenerul va găti chiar el o cină cu puţine calorii.
- Sau poate îi vei permite partenerului să iasă la restaurant cu altcineva.

- **I** Sau vă duceţi amândoi la alergare, ca să ardeţi mai întâi nişte calorii
- **I** Sau partenerul va fi de acord să ţină împreună cu tine un regim cu porţii reduse, o perioadă de timp, ştiind că acest lucru te va ajuta pe tine să-l respecţi
- **I** Sau va fi de acord să-ţi spună când va mai fi disponibil să vină la masă în restul săptămânii, pentru că aşa te va ajuta să-ţi planifici mai bine regimul alimentar.

Un milion de posibilităţi, limitate numai de imaginaţia ta.

în ultimii ani de existenţă ai Uniunii Sovietice, când glasnost şi perestroika au deschis o economie falimentară în faţa multor firme occidentale, dispuse să se lanseze pe piaţă acolo, jocul s-a numit de multe ori creativitate. Pepsi a dorit o parte din piaţă şi a acceptat să vândă băuturi răcoritoare în valoare de 3 miliarde de dolari, dar nu exista atâta valută pentru a fi plătită.

Exista însă o abundenţă de echipament militar învechit, aşa că Pepsi a acceptat în schimb, ca parte a

plăţii, 17 submarine sovietice, un crucişător, o fregată şi un distrugător.[36]

Eventual clientul tău îţi poate oferi un submarin ca parte din plată? Zic şi eu, poate că da.

Treci la vizual

în general, este avantajos să gândeşti folosind cerneală.

Problemele pe care le avem de rezolvat sunt adesea destul de complexe şi conţin multe componente aflate în tot felul de interconexiuni şi dependenţe şi ar putea fi prea mult să le ţii minte pe toate atât de mult timp cât ai nevoie pentru a le rezolva. De aceea, să pui problema pe hârtie îţi va uşura mult sarcina.

Iată un adevăr cu atât mai valabil cu cât problema preocupă mai multe creiere. Dacă trebuie să comunici o problemă complexă celeilalte persoane, te va ajuta mult să recurgi la vizual.

Nu trebuie să fi Picasso: forme şi linii simple şi oameni desenaţi ca un băţ ajung (e drept că tocmai acestea îmi amintesc de Picasso). Poţi reprezenta idei, oameni, relaţii, entităţi. Le poţi folosi pentru a explica, a explora, a pune o structură în situaţia respectivă, a crea idei noi. Poţi să le arăţi, poţi crea legături între lucruri, poţi muta lucrurile.

„Un bon croquis vaut mieux qu’un long discours”, a pus Napoleon – o schemă bună este mai valoroasă decât un discurs lung. Iar când este vorba despre schimbarea unei opinii, probabil că este adevărat.

Valorifica diferenţele

De obicei, evaluăm variabilele în mod diferit, iar soluţia se găseşte de multe ori tocmai aici.

Aşa cum au arătat profesorii David Lax şi James Sebenius de la Harvard, constataţi că tocmai diferenţele care ar putea duce la conflict sunt cele care dau valoare. în cartea lor *The Manager as Negotiator*[37], cei doi recomandă să valorificăm diferenţele, iar cum facem acest lucru este, încă o dată, limitat doar de propria imaginaţie.

---

5 *MODALITĂŢI DEA VALORIFICA DIFERENŢELE*

1. Diferenţele de interes: poate că una dintre părţi urmăreşte un rezultat politic, fără să-i pese de buget: cealaltă nu este interesată de politică şi este preocupată numai de bani. Ele pot găsi uşor o soluţie potrivită pentru toti.
2. Predicţii diferite despre viitor: am nişte acţiuni şi cred că preţul lor va scădea; tu crezi că va creşte cu 10-15 la sută. Cădem de acord să le cumperi cu un preţ mai mare cu 5 la sută decât cel actual şi amândoi suntem mulţumiţi de tranzacţie.
3. Păreri diferite despre risc: mie nu-mi place riscul, aşa că vreau un rezultat garantat: tu eşti dispus să rişti, aşa că te opreşti la o cifră care ia în calcul performanţa şi care ar putea să crească.
4. Diferenţe în privinţa timpului: poţi cumpăra acum, dacă plăteşti preţul integral, dar te va costa mai puţin dacă aştepţi perioada din afara sezonului.
5. Diferente de resurse: tu ai o vacă, eu am un bou, împreună avem o afacere. »

în aceste diferenţe de priorităţi şi valorizări ale

variabilelor putem găsi soluţia prin care 1 + 1 = 3 şi care este aproape întotdeauna cheia succesului.

Cum pronunţi „Nene”?

Paul Chard, preşedinte al Clubului de Crochet Northampton, a găsit o soluţie creativă pentru rezolvarea unei dispute locale.

„Cum pronunţi Râul Nene? întâmplător există o dispută în legătură cu acest lucru şi am găsit o soluţie creativă pentru rezolvarea controversei.

Râul izvorăşte din ţinutul Northamptonshire, curge prin Peterborough şi se varsă în mare în ţinutul Cambridgeshire. La capătul din Northampton, pronunţia rimează cu pronunţia «ten", dar la Peterborough, rimează cu «kiin». La mijloc se află şi un oraş, numit Thraxon, unde pronunţia diferă de la un cartier la altul şi există oameni care locuiesc în centrul oraşului şi care se cearta în familie pe acest subiect

Ambele părţi pot veni cu hărţi şi cu dovezi istorice sau academice în sprijinul unui argument sau al altuia. Deci, cum rezolvăm?

Jucând crochet, desigur.

Vezi, eu sunt Paul şi sunt preşedintele Clubului de Crochet din Northampton şi am un prieten, tot Paul şi el, care este secretarul Clubului de Crochet din Peterborough. Două cluburi la cele două capete ale râului, care glumesc permanent pe marginea numelui.

Aşa că am hotărât să jucăm un meci între echipele noastre, iar în următoarele 12 luni echipa care pierde să fie obligată să adopte pronunţia echipei care câştigă.

A devenit o chestiune de mândrie să-ţi reprezinţi oraşul şi râul. Dumnezeu şi Majestatea Sa sunt de partea noastră, pentru Anglia şi pentru St. George, lucruri de genul acesta! Multă băşcălie, toate pentru a mări miza.

Problema a căpătat o atenţie colosală. Am dat un comunicat pentru presa locală, care a muşcat momeala imediat. Ziarul din

Northampton m-a numit Paul cel Bun, iar pe prietenul meu Paul cel Râu, în timp ce Radio Cambridge, desigur, ne-a numit pe dos.

Dar am luat meciul în serios. Totul a fost oficializat, am instituit un sistem de handicap, ne-am pus costumul oficial de crochet: ne distram, dar eram seriosi. Meciul a fost cu adevărat interesant şi s-a întâmplat că a fost şi echilibrat. Numai că la crochet nu poţi termina la egalitate, aşa că scorul a fost strâns până aproape de final.

Şi am câştigat! Peterborough va pronunţa «nen», care rimează cu «ten», timp de 12 luni, după care vom juca din nou. Radio Northampton a fost foarte atent să-l audă pe Paul pronunţând Nen în eter, dar Radio Cambridge nu i-a cerut acest lucru, asa că am deschis eu subiectul: «Scuze, Paul, n-am auzit bine, poţi să repeţi?!»

A fost nostim şi o modalitate lejeră de rezolvare a unei chestiuni în aceste vremuri de controverse pe tot felul de subiecte. Şi a fost de asemenea o publicitate binevenită pentru joc şi pentru cluburile noastre.

Ce urmează? Cum se pronunţă «scones»††††?!”

5.4. Concentrează-te asupra celor cinci întrebări „de ce”

Am văzut în Capitolul 4 că trebuie să fii ferm în privinţa rezultatului, dar flexibil în modul de abordare, ceea ce nu înseamnă totuşi că trebuie să te ţii cu dinţii de poziţia ta. Acesta este probabil cel mai frecvent întâlnit mit în negocieri şi problema este că, dacă ambele părţi sunt „buni” negociatori (adică duri), nimeni nu cedează şi nu se ajunge la nicio înţelegere: înţelegerea care aduce beneficii ambelor părţi este ratată, pentru că nimeni nu este dispus să-şi schimbe

†††† Un produs tradiţional britanic, un fel de brioşe (n. *red.)*

poziţia.

Chiar dacă cele două părţi acceptă cu mare greutate să adopte o poziţie de mijloc, se va ajunge la un rezultat cu care niciuna nu va fi mulţumită: una dintre părţi va simţi că acesta i-a fost luat pe nimic, iar cealaltă că l-a costat prea mult. Mulţi apreciază că împărţirea diferenţei înseamnă câştig pentru ambele părţi, dar în cazul de faţă vom vedea că este, de fapt, o pierdere pentru ambele părţi.

în afară de acest lucru, dacă eşti un negociator dur, este posibil ca reputaţia să te preceadă, iar oamenii fie vor refuza să colaboreze cu tine, fie – dacă vor fi nevoiţi să o facă – vor taxa acest lucru în consecinţă. Acel procent de 20 la sută de care dispui, chiar dacă nu-ţi dai seama de el, i-a făcut să crească preţul de la început cu 30 la sută.

De aceea noi (împrumutăm pentru o clipă acel „noi” al maiestăţii) nu recomandăm această abordare.

Şi în acelaşi timp, nu recomandăm nici să te faci luntre şi punte. Fii, în schimb, ferm, dar flexibil.

Aici este cheia, fii ferm în privinţa ţintelor fixate răspunzând la cele cinci întrebări „de ce”, dar flexibil în privinţa modalităţii de a le atinge.

Rămâi concentrat pe cele cinci întrebări „de ce”

Pe de altă parte, lasă-i celuilalt avantajul dacă, printre variabile, obţii în schimb ceva de valoare egală sau mai mare, care îţi permite să-ţi atingi ţelul definit după cele cinci întrebări „de ce”.

Google, Facebook şi alte companii de înaltă

tehnologie oferă multe dintre produsele lor gratis; este un *mare* avantaj. Dar acum sunt în posesia datelor tale, ceea ce înseamnă că sunt stăpâni pe viitorul tău şi au înaintat departe pe calea obiectivului pe care şi l-au stabilit cu ajutorul celor cinci întrebări „de ce”, şi anume acela de dominaţie globală. A fost o lovitură de maestru, chiar dacă uşor diabolică. (Recomandăm loviturile de maestru, dar nu pe cele diabolice, nici măcar pe cele în mică măsură.)

în 2020, un bărbat înarmat s-a urcat într-un autobuz din oraşul ucrainean Luţk şi a luat ostatici 13 pasageri. Poliţia a împrejmuit zona şi s-a instalat o situaţie de asediu, în care au răsunat focuri de armă, iar teroristul, Maksim Krivoş, în vârstă de 44 de ani şi evident instabil psihic, a aruncat explozibili pe fereastră.

Cum s-a rezolvat impasul? Krivoş a promis că va elibera ostaticii şi se va preda dacă preşedintele ucrainian Volodimir Zelenski posta un video pe Facebook recomandându- le oamenilor să vadă filmul cu Joaquin Phoenix din 2005, *Earthlings*‡‡‡*,* un film despre cruzimea oamenilor faţă de animale.

Preşedintele a făcut acest lucru imediat şi Krivoş s-a ţinut de cuvânt. în mai puţin de o oră criza s-a încheiat, iar postarea a fost retrasă de pe Facebook şi înlocuită cu o notă de mulţumire pentru poliţie şi toţi cei implicaţi în încheierea ei.

Zelenski a cedat solicitărilor şi a fost criticat de unii

‡‡‡ Film documentar, în limba română cu titlul *Pământenii (n. red.)*

dintre compatrioţi: un preşedinte mai conservator ar fi considerat, poate, că nu se cuvenea să facă acest gest, dar a fost vorba doar despre un mod pragmatic de a obţine rezultatul dorit, criza s-a rezolvat şi vieţile oamenilor au fost salvate.

(Când scriam această carte, Rusia tocmai invadase Ucraina şi preşedintele Zelenski a adoptat o poziţie remarcabilă în faţa forţelor ei. Să sperăm că pragmatismul şi creativitatea pe care le-a demonstrat la Luţk, împreună cu eforturile celorlalte părţi, vor contribui la soluţionarea paşnică a conflictului cât mai curând posibil. Din păcate, pentru moment perspectivele sunt sumbre.)

Revenind la ale noastre, aşa cum am văzut în Capitolul 1, poate că ţinta definită prin răspunsurile la cele cinci întrebări „de ce” nu are nicio legătură cu a-l face pe celălalt să-şi schimbe opinia. Este chiar atât de important să-i faci pe părinţii tăi să voteze altceva? Poate este mai important să le arăţi că îi iubeşti. Chiar trebuie să-l faci pe prietenul tău să-şi schimbe părerea despre mişcarea Occupy? Poate este mai important să rămâneţi prieteni.

Rămâi concentrat asupra celor cinci întrebări „de ce”, asupra aspectului cu adevărat important.

5.5. Rezolvarea conflictului

Ce faci dacă situaţia s-a încins şi aţi ajuns la conflict sau chiar la luptă?

Ei bine, dacă vrei, poţi încerca să câştigi lupta, dar acesta ar fi subiectul altei cărţi. Aici vrem să te ajutăm să-ţi atingi ţelul stabilit întrebând de cinci ori „de ce”, iar a câştiga lupta ne distrage atenţia. în această carte, îţi recomandăm să te concentrezi asupra ţelului definit prin cinci întrebări „de ce” şi să faci tot ce poţi pentru a-l atinge.

Acest lucru înseamnă probabil gestionarea răspunsului, poate renunţarea la furie şi la dorinţa de a pune mâna pe mitralieră, ceea ce nu este întotdeauna uşor de făcut.

Şi mai înseamnă, de asemenea, să renunţi la învinuire. Nu are niciun rost să încerci să repari trecutul; nu există valoare decât în încercarea de a rezolva problema actuală, ca să poţi ajunge acolo unde doreşti. Iar acest lucru se întâmplă numai dacă renunţi la ideea „Eu am dreptate, iar tu greşeşti.”

6 *MODALITĂŢI DE A GESTIONA CONFLICTUL*

1. Urmăreşte orice ocazie de deschidere în discuţie, pentru a dezamorsa conflictul.
2. Meta-comentariu: „Ne certăm în continuare, ceea ce probabil că nu ne ajută pe niciunul; am putea, în schimb, să ne calmăm şi să căutăm o soluţie.”

3. Concentrează-te din nou asupra intereselor: Nu ne ajută pe niciunul să...
4. Auditarea acuzaţiei: Eşti supărat pe mine pentru că...
5. la o pauză.
6. Fă o glumă.

Iertare?

Există situaţii când trebuie să şi iertăm. Poate s-a întâmplat intr-adevăr ceva ce nu mai poate fi reparat, dar, dacă vrem să progresăm, trebuie să mergem mai departe.

Suntem bine echipaţi pentru răzbunare, dar ea nu duce decât la un ciclu nesfârşit de comportamente de tipul „dinte pentru dinte", din care toţi vor avea de pierdut. Pentru a pune capăt unei situaţii, trebuie să iertăm, ceea ce nu este uşor.

în *Negotiating the Nonnegotiable,*[38] Daniel Shapiro a descris exact situaţii de acest fel şi a făcut mai multe recomandări.

4 *MODALITĂŢI CARE FACILITEAZĂ IERTAREA*

1. Fă o analiză a argumentelor în favoarea şi împotriva iertării şi vei constata că recomandabilă va fi iertarea.
2. Construieşte legături personale, la nivelul de la om la om, aflând despre viaţa celuilalt, despre trecutul lui, despre familia şi interesele lui.
3. Povesteşte despre tine şi arată interes real pentru celălalt.

Lucraţi strâns împreună pentru a face progrese.

Shapiro spune de asemenea că, dacă îţi este mai

uşor aşa, nu este nevoie să ierţi, ci doar să hotărăşti că nu te vei răzbuna, în acest fel vei ajunge să progresezi şi ulterior, la un moment dat, când vei fi mai pregătit, vei trece mai departe.

Dar, dacă vrei o dezamorsare, ia ghiceşte, ea trebuie să înceapă de la tine. Dacă ai ajuns aici cu lectura acestei cărţi, ştiai că voi spune acest lucru.

Respectă ceea ce este sfânt pentru celălalt

Lucrarea lui Shapiro se referă şi la apariţia unui conflict atunci când nu am respectat ceea ce este sfânt pentru celălalt, poate că râdem pentru că el ne trimite la Biblie sau îi spunem că îşi face prea multe griji pentru sănătatea copilului său.

Pentru a gestiona aceste situaţii, Shapiro ne recomandă să ne facem timp pentru a înţelege subiectele sfinte ale celeilalte persoane: punând întrebări despre el, preluând iniţiativa de a-i arăta clar respect şi discutând *în cadrul* sistemului lui de convingeri. Şi chiar dacă nu eşti de acord cu el, trebuie întotdeauna să-i arăţi consideraţia la care are dreptul.

Dacă toate acestea sunt recunoscute şi respectate, există întotdeauna spaţiu de manevră în cadrul lor. De exemplu, la început o persoană ar putea refuza categoric să-i permită celuilalt accesul la copii, dar în urma discuţiilor şi după ce temerile au fost înţelese, s-ar putea să accepte accesul în condiţii care ar ţine cont de acele temeri.

Este posibil, de asemenea, să găsiţi puncte comune ale sacrului (de exemplu, în religiile noastre, Dumnezeu este acelaşi; amândoi considerăm că este important să onorăm tradiţiile strămoşilor noştri; amândoi dorim tot ce este mai bun pentru copiii noştri) sau să construiţi o zonă sacră pe care să o onoreze ambele părţi: ajungem astfel la „noi” în loc de „eu contra tu” şi astfel vom putea progresa.

Lasă-l să-şi salveze obrazul

Dat fiind egoul, poate fi într-adevăr important să-i laşi celuilalt o cale de a ieşi din situaţie păstrându-şi intact statutul. Ajută-l să găsească o justificare prin care să-şi salveze obrazul, deşi şi-a schimbat opinia, astfel încât să se simtă în continuare bine cu el însuşi şi să-şi poată justifica poziţia în faţa altcuiva, la nevoie.

Ai putea chiar să-i acorzi celuilalt victoria, dacă pentru tine nu este importantă sau l-ai putea lăsa să pară că a câştigat.

Sir Christopher Wren a construit faimoasa Guildhall la Windsor (locul unde s-a desfăşurat, câteva secole mai târziu, nunta Prinţului Charles cu Camilla Parker Bowles), iar aceasta are o sală mare de întruniri deasupra unei pieţe exterioare de cereale. Se spune despre consiliul care a comandat construirea clădirii că s-a temut de eventuala ei prăbuşire peste piaţa de dedesubt şi că a cerut, de aceea, să mai fie ridicaţi câţiva stâlpi de sprijin.

Sir Wren a refuzat, deplin încrezător în capacitatea

sa de a edifica o construcţie capabilă să reziste secole la rând. Consiliul a insistat totuşi şi pentru că era cel care dădea banii, el a cedat fără tragere de inimă şi a mai prevăzut patru stâlpi în plus.

Povestea spune în continuare că numai mulţi ani după aceea, zugravii care au ridicat o schelă pentru a decora tavanul au văzut că niciunul dintre cei patru stâlpi nu atingea, de fapt, tavanul! Wren i-a lăsat pe sponsori să creadă că au primit ceea ce au cerut, dar în realitate s-a ţinut de calculele lui iniţiale, ştiind că posteritatea îi va da dreptate.

Povestea poate fi adevărată sau nu, dar lecţia este clară: uneori merită să laşi cealaltă parte să obţină ceea ce vrea, chiar dacă în realitate nu este decât o aparenţă; uneori îi poţi ajuta să arate bine în faţa oamenilor, dacă, în acest fel tu obţii până la urmă rezultatul dorit.

Şi şi

într-un conflict, există adevăr, cu siguranţă, de ambele părţi. Amândoi contribuie la conflict, ideile amândurora sunt valoroase, amândoi aveţi o perspectivă valabilă şi fiecare a fost supărat de celălalt.

Calea către rezolvare înseamnă să descoperiţi adevărurile fiecărei părţi şi acest lucru se poate face cercetând, punând întrebări pentru a înţelege şi ascultând cu atenţie răspunsurile, aşa cum am explicat pe larg în Capitolul 3.

Apoi, orice soluţie trebuie să includă ambele adevăruri, să se poată demonstra acest lucru şi o cale foarte bună pentru a-l realiza este folosirea cuvântului „şi”. „Şi” permite exprimarea simultană a două idei distincte, eventual aparent contradictorii, fără ca vreuna dintre ele să o slăbească pe cealaltă.

Actorii care improvizează nu au voie să folosească cuvântul „nu” pentru că este distructiv; ei spun în schimb „Da şi...” Să zicem că vrei să realizezi o scenă care implică un câine şi actorul celălalt spune „Priveşte, este o pisică”, iar tu nu vei putea spune „Nu, este un câine”, pentru că scena va degenera într-o ceartă. în schimb, spune „Ah, da şi uite, este şi un câine.” Acum scena se poate dezvolta interesant.

„Nu” înseamnă conflict „Da...” generează soluţii.

în cartea *Dijficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*[39] autorii Stone, Patton şi Heen, de la Harvard, vorbesc despre „A treia poveste” – povestea care nu este a ta, nu este a celuilalt, dar pe care o poate spune un mediator neutru, după ce a ascultat ambele părţi. A spune cea de-a treia poveste poate fi ceea ce vă permite ambilor să depăşiţi conflictul şi să ajungeţi la o înţelegere.

Cuvântul „şi” va sta în centrul acestei poveşti.

Ca să împrumutăm excelentul lor exemplu, să zicem că anunţi că te desparţi de partener: „Mă despart pentru că aşa este bine pentru mine *(aici spune motivele) şi* înţeleg că eşti rănit şi crezi că ar trebui să mai încercăm *şi* nu mă răzgândesc *şi* înţeleg că, după părerea ta, ar fi trebuit să vorbesc până

acum mai clar despre starea mea de confuzie *şi* nu cred că din acest motiv sunt o persoană rea *şi* ştiu că am făcut lucruri care te-au rănit *şi* ştiu că şi tu ai făcut lucruri care m-au rănit pe mine *şi* ştiu că s-ar putea să regret această decizie *şi* totuşi o iau *şi...*

• • »

şi... şi... .

Desigur, nu vei da asemenea veste ca şi cum ai ţine o prelegere, dar exemplul ilustrează bine cât de complexe pot fi situaţiile, cu multe perspective, legitimă fiecare, poate contradictorii şi cuvântul „şi” o legitimează pe fiecare.

Capacitatea noastră de a funcţiona în situaţii complexe şi contradictorii ne permite să rezolvăm sau, încă şi mai bine, să evităm un conflict.

Nu te despărţi de noi!

Jo Hemmings, expert în psihologie comportamentală şi îndrumare relaţională. Jo a primit titlul de Dating Coach of the Year (expertul anului în întâlniri sentimentale) şi a înfiinţat un grup de lucru. Ea este psiholog consultant pentru mai multe programe TV şi psiholog responsabil cu evaluarea şi realizarea pentru

diferite seriaie TVde tipul reality-show. Este autoarea mai multor cârti de psihologie şi relaţionare.

„în perioada de pandemie m-am ocupat de multe cupluri care treceau prin dificultăţi: cupluri care au avut o relaţie perfectă când se vedeau pentru perioade scurte de timp între ocupaţiile de serviciu, dar ca re, izolate fiind la domiciliu, s-au trezit că trăiesc ceva cu totul diferit, fără putinţa de a scăpa de partener. Dacă mai adăugăm şi şcoala de acasă a copiilor, nu

este de mirare că au dat de greu.

Am întâlnit un cuplu care se îndrepta cu viteză într-o direcţie greşită. Pierduse comunicarea; cei doi îşi mai transmiteau doar informaţii. «Mine e zi de aruncat gunoiul.» «Pentru diseară fac paste.» Adesea se criticau: «încă n-ai spălat vasele.» «De ce stai tot timpul la telefon?», pe un ton negativ. De multe ori doar un «ia uite» şi totul se transforma rapid în ceartă.

Soţia nu era angajată şi se bucurase că soţul lucra de acasă, sperând că îl va vedea mai mult. în practică însă, el era atât de solicitat pentru că transformase afacerea într-o operaţiune de la distanţă şi trebuia să o menţină pe linia de plutire în condiţiile de scădere economică, încât ea îl vedea de fapt mai puţin. Din punctul ei de vedere el nu lăsa niciodată telefonul din mână, nu se dezlipea de e-mail şi butona în continuare telefonul chiar şi când se ducea la culcare. Chiar
dacă stabileau să-şi rezerve timp pentru o cină plăcută, el şi-o trecea în agenda zilei, ia rea simţea că o trata ca pe o întâlnire de afaceri. Se simţea neglijată, ceea ce s-a transformat treptat în resentiment şi certuri.

El, pe de altă parte, nu înţelegea de ce atâta tevatură: «Nu înţeleg ce te supără? Eu sunt cel care munceşte 15 ore pe zi ca să putem păstra casa asta grozavă.» De câte ori ridica ochii, nu vedea decât o femeie nemulţumită care îl cicălea, ceea ce îl făcea să se retragă şi mai multîn muncă. Intraseră într-un cerc vicios.

Asa că au venit la mine.

Ei bine, rolul meu nu este să-i învăţ, este să-i îndrum. Să zicem că au pierdut legătura, îi întorc la primele zile împreună şi îi întreb: «De ce v-aţi îndrăgostit la început?» Iar ei vin cu propriile idei: ar putea propune să se uite la fotografii vechi de vacanţă, lucruri de acest gen. Este vorba despre o creaţie comună, dar faptul că le aparţine înseamnă că va dura mai mult.

în această situaţie în particular, soţul şi soţia trebuiau să se înţeleagă unul pe celălalt mai bine şi să înţeleagă de ce se comportau aşa cum o făceau. Numai că ajunseseră prea distanţaţi emoţional şi nu erau capabili, de unii singuri, să aibă

acest fel de comunicare. Am ajuns însă acolo.

Ea simţea că era neglijată de soţ, însă era în egală măsură neglijată de circumstanţe. El, pe de altă parte, era în asemenea măsură acaparat de nevoile propriei munci, încât nu-şi dădea seama că neglija nevoile ei emoţionale.

Ea trebuia să înţeleagă de ce părea el că o evită şi el trebuia să înţeleagă de ce părea ea să fie atât de neglijată. Am studiat aceste lucruri.

Amândoi au căzut de acord asupra unor limite cu care erau mulţumiţi. Lucruri precum interzicerea telefonului la masă, rezervarea orei de culcare exclusiv pentru ei doi. Au găsit modalităţi de a-i acorda ei mai mult timp, fără ca el să-şi neglijeze afacerea.

Cât o priveşte pe ea, a ajuns să înţeleagă că întrebându-l permanent când va termina, dacă vrea o cafea şi aşa mai departe, mai mult îi prelungea ziua de muncă decât să-l ajute. Acum sunt mai puţine situaţii care îl distrag, ceea ce înseamnă că poate termina mai repede, iar ea, la rândul ei, îl poate avea mai mult timp numai pentru ea.

Soţia s-a preocupat de asemenea de ceea ce putea face pentru a mai rupe monotonia pandemiei. Nu mai putea ieşi cu prietenele să ia prânzul în oraş, aşa că trebuia să găsească altceva de făcut. Şi-a găsit un hobby nou, ceva creativ (din motive de confidenţialitate nu voi spune ce), care îi făcea plăcere şi o ţinea ocupată.

Cei doi au reuşit să-şi găsească echilibrul, iar acum sunt într-o situaţie mult mai bună. Le-am spus că nu mai aveau nevoie de mine şi s-au necăjit; au zis că m-am despărţit de ei!”

în concluzie

Cea mai bună soluţie este întotdeauna aceea elaborată în comun, pentru că acum ea devine proprietatea ambelor părţi şi amândouă vor contribui la reuşita ei.

I Tratează lucrurile ca pe un proces de colaborare

şi rezolvare a problemelor

Este ceea ce va duce la rezultate mai bune, pentru că soluţia nu stă în puterea unuia singur dintre voi şi, lucrând împreună, veţi găsi rezultatul optim. Mai mult, veţi dezvolta un mod de lucru care vă va implica pe amândoi, ceea ce va aduce beneficii în viitor.

I Planificaţi procesul tot colaborând

Dacă în prealabil cădeţi de acord împreună asupra procesului, lucrurile se vor desfăşura mult mai lin. Apoi conduceţi-l pe celălalt de-a lungul acestui proces, verificând cu el în fiecare etapă că este în continuare de acord.

I Rezolvarea problemelor este o activitate extrem de creativă

De multe ori soluţia este greu de identificat, de aceea trebuie să fii creativ în asemenea ocazii. Identifică oricât de multe variante posibil pe care să le supui negocierii şi fii inventiv când vii cu posibile răspunsuri.

I Rămâi concentrat asupra viziunii

Blocajele apar adesea pentru că oamenii rămân fixaţi pe detalii. Detaliul, deşi important, este întotdeauna secundar faţă de ţinta definită prin răspunsurile la cele cinci întrebări „de ce”, aşa că, dacă te concentrezi asupra acesteia (în beneficiul ambelor părţi), vei găsi răspunsul satisfăcător pentru toată lumea.

I Nu alimenta conflictul

> Nimeni nu îşi va schimba opinia dacă se ajunge la conflict. Trebuie să dezamorsezi şi asta înseamnă, de obicei, să preiei conducerea în această privinţă. Fă ceea ce ai de făcut pentru a dezamorsa şi abia după aceea vei putea purta o discuţie adecvată.

în felul acesta vom găsi o soluţie pe care ştim că o vor spri- jini toţi. însă una este conţinutul soluţiei şi alta este cum o prezinţi. Despre acest lucru ne vom ocupa în Capitolul 6.

Exprimă-te adecvat

6.1. Timpul potrivit, locul potrivit, canalul potrivit

Opt miliarde de oameni şi toţi diferiţi. Atunci, de unde să ştim cum să convingem exact persoana care stă acum în faţa noastră? Ei bine, toată munca pe care am facut-o din Capitolul 1 până la Capitolul 5 ne spune cum.

Motivul pentru care eforturile noastre de persuasiune dau greş de cele mai multe ori este acela că trecem direct la sfaturi, facem sugestii, îi spunem celuilalt că greşeşte, ceea ce, pur şi simplu, nu funcţionează. Sigur, pe noi ne-a convins, dar nu înseamnă că îl va convinge şi pe el.

Vei reuşi să convingi numai dacă celălalt este dispus să asculte, în primul rând, şi dacă tu ai o soluţie pe care el o poate accepta, iar toate acestea vin din ceea ce am învăţat să facem în capitolele anterioare.

De asemenea, trebuie să ştii cum să-i comunici

persoanei respective soluţia ta: ceea ce este valabil pentru cineva poate să nu fie pentru altcineva şi încă o dată spun, mult din ceea ce avem nevoie pentru a reuşi reiese din capitolele anterioare.

în capitolul de faţă ne vom ocupa de ce mai putem face în plus pentru o comunicare convingătoare.

Prima pe listă este alegerea momentului potrivit, a locului potrivit şi a canalului potrivit.

Găseşte momentul potrivit

în 1978, Niki Lauda, triplu campion mondial de Formula 1, concura pentru echipa Brabham, proprietatea lui Bernie Ecclestone. Lauda era plătit cu 500.000 de lire sterline pe an şi voia mai mult, dar Ecclestone a refuzat şi le-a telefonat tuturor celorlalte echipe ca să le convingă să nu-i ofere lui Lauda un contract mai bun. Acesta nu a avut încotro, a fost nevoit să rămână cu salariul pe care îl avea.

Cel puţin în momentul acela.

Puţin mai târziu, împreună cu Ecclestone s-a întâlnit cu gigantul din domeniul alimentar Parmalat, ca să discute despre o sponsorizare. Parmalat a întrebat cine era la volan. Ecclestone a spus Lauda, ceea ce i-a oferit acestuia ocazia de care avea nevoie. Foarte calm, Lauda a spus că nu era el, pentru că nu era plătit destul, şi Ecclestone a fost forţat să-i mărească salariul la 2 milioane de lire sterline, pe loc, pentru că trebuia să-şi asigure sponsorizarea.[40,41]

Lauda a aşteptat momentul strategic în care ştia că solicitarea lui va fi de nerefuzat, dar uneori nu este nevoie decât să-l aduci pe celălalt în dispoziţie bună sau proastă. Profesorul Shai Danziger de la Universitatea Ben Gurion a efectuat un studiu cu peste 1000 de audieri referitor la eliberarea condiţionată în Israel şi a constatat că există o corelaţie

importantă între decizia luată şi nivelul de zahăr din sânge: judecătorii erau mult mai dispuşi să aprobe eliberarea condiţionată dacă luau decizia imediat după ce mâncau.[42]

Aprobarea eliberării condiţionate este o decizie importantă şi grea, iar de obicei este refuzată. O decizie contrară necesită o cântărire atentă şi acest lucru este posibil numai atunci când creierul are suficient combustibil pentru a dezvolta asemenea raţionamente.

SUPER PONT

Dacă vrei ca celălalt să ia decizia implicită, adresează-i solicitarea atunci când este obosit şi înfometat. Dar dacă vrei să se gândească mai mult, fa acest lucru atunci când este la masă sau imediat după aceea.

Găseşte locul potrivit

Şi locul poate fi important, pentru că poate contribui la instalarea atmosferei potrivite. Vrei să fie ceva formal sau informai? Vrei să fie pe terenul celuilalt sau pe al tău?

în 2012, când două dintre cele mai mari firme comerciale din lume, Glencore şi Xstrata, intenţionau să fuzioneze, acordul s-a poticnit intr-un obstacol important Principalii acţionari ai firmei Xstrata, familia regală din Qatar, nu erau de acord cu termenii înţelegerii şi blocau continuarea acţiunii.

Cum a fost rezolvată situaţia?

Ei bine, întâmplător familia regală din Qatar era

bună prietenă cu Tony Blair, care, la rândul lui, era bun prieten cu şeful de la Glencore, Ivan Glasenberg. Aşa că s-au întâlnit cu toţii la cină la Claridges, unul dintre cele mai exclusiviste restaurante din Londra şi au dat lovitura. O problemă de multe miliarde de dolari a fost rezolvată de meniul şi vinurile de bună calitate ale unui restaurant de lux.

Găseşte canalul potrivit

în ultimii ani, lumea s-a mutat din ce în ce mai mult în online. Se întâmpla acest lucru şi înainte de Covid-19, dar pandemia a accelerat procesul în mod spectaculos. Aşa că acum trebuie să avem în vedere şi cel mai potrivit canal.

Desigur, online-ul vine cu avantaje, putem negocia aflân- du-ne oriunde pe planetă. Poţi scrie cu tastatura stând întins pe plajă, poţi include toate părţile şi nu trebuie să te ocupi să organizezi lumea adunată simultan în acelaşi loc.

Este nemaipomenit de convenabil, dar tocmai această uşurinţă poate fi o problemă, pentru că negocierile prin e-mail au şi dezavantaje.

în primul rând, este mult mai greu să explorezi subiecte punând întrebări în mod deschis şi creativ. Prin urmare, soluţia găsită nu va fi chiar cea mai bună.

Plus că, din punct de vedere informaţional acest canal diminuează comunicarea, pentru că mare parte din ea se realizează pe cale nonverbală: prin expresie facială, tonalitate etc. Nimic din toate acestea nu se regăseşte într-un e-mail, ceea ce înseamnă că

nuanţele, ironia, sarcasmul, umorul şi emoţiile nu pot fi transmise, deci am comunicat probabil ceva diferit faţă de ceea ce am intenţionat.

Este de notorietate că e-mailurile pot fi interpretate greşit şi sunt, în general, mai puţin diplomatice. Se vede acest lucru în alte contexte din online, de exemplu în trolling, când, ascuns în spatele unui ecran, poţi să scrii lucruri pe care nu le-ai spune faţă în faţă, ceea ce poate scăpa de sub control. Unul scrie ceva ce simte că trebuie să spună, celălalt interpretează greşit şi răspunde în consecinţă. Prima persoană citeşte şi se supără şi încetul cu încetul (dar uneori chiar rapid) situaţia escaladează. Toţi am trecut prin aşa ceva.

în fine, prin e-mail nu prea construieşti încredere, ceea ce poate fi fatal într-o discuţie. Fiinţele umane sunt animale sociabile, noi construim încrederea prin proximitate. Cercetările referitoare la negocieri arată că înţelegerile stabilite la distanţă eşuează mai frecvent decât cele purtate faţă în faţă şi chiar dacă se obţine un rezultat, acesta are şanse mari să nu fie optim. Este un aspect de care trebuie să ne ocupăm dacă vrem să obţinem rezultate bune din interacţiunile noastre.[43,44]

SUPER PONT

Când constaţi câ discuţia prin e-mail nu merge bine, răspunsul este de obicei foarte uşor: pune mâna pe telefon.

Găseşte combinaţia potrivită

Nu vreau să spun că e-mailul nu este bun. Trebuie doar să conştientizăm că de obicei ne bazăm prea mult pe acest canal, pentru că este cel mai comod. Dar abordarea cea mai bună este aceea hibridă.

Dacă este posibilă, întâlnirea faţă în faţă este mai avantajoasă. Fiinţele umane sunt animale de turmă, iar în construirea încrederii avem de-a face cu ceva primordial. Suntem înclinaţi să avem mai multă încredere în cineva pe care l-am mai întâlnit o dată; dacă l-am întâlnit de două ori, tendinţa este să avem încă şi mai multă încredere. Foloseşte acest lucru.

De obicei este însă mult mai puţin convenabil să te întâlneşti faţă în faţă, aşa că următoarea alternativă bună este videoconferinţa. îl poţi vedea şi auzi pe celălalt, aşa încât canalul de comunicare este ofertant şi în acelaşi timp putem lucra de la distanţă, aşa că poţi programa să te întâlneşti simultan cu colegul de la New York şi cu cel din India. Dacă nu funcţionează, foloseşte telefonul şi lasă e-mailul doar pentru comunicări factuale scurte sau pentru situaţiile în care ai nevoie de o pistă pentru audit ulterior sau în care problemele logistice sunt prea greu de soluţionat.

Nu trimite e-mailuri doar pentru că îţi stă în obicei. Fiecare canal are avantaje şi dezavantaje, iar tu trebuie să le cunoşti şi să alegi în cunoştinţă de cauză pentru a valorifica la maximum atributele fiecăruia.

Iar dacă un anumit canal nu se potriveşte, schimbă-1. Dacă e-mailurile tale nu te duc nicăieri,

pune mâna pe telefon. Dacă nici cu telefonul nu reuşeşti, întâlneşte-te faţă în faţă. încearcă la cafenea sau la restaurant.

Poate chiar la Claridges.

6.2. Cele mai bune sunt cuvintele celuilalt

Aşa cum am văzut în Capitolul 5, să-l faci pe celălalt să creeze răspunsul este cheia succesului. Dacă ai bilet doar pentru trenul care tocmai a plecat, cerând să călătoreşti cu următorul s-ar putea să primeşti un refuz categoric. în schimb, dacă îi vorbeşti despre problemă şi îl laşi să vină el cu răspunsul, s-ar putea să auzi „Ah, nu-ţi face probleme, dă-mi biletul, sunt sigur că pot să ţi-l schimb”

în acest fel i-am oferit celuilalt posibilitatea să se simtă bine cu el însuşi pentru că (a) el este cel care a venit cu soluţia şi (b) face o faptă bună. Şi cine ştie, disonanţa cognitivă te poate plasa chiar la clasa întâi!

Dacă ideea este a celuilalt, eşti pe cale să câştigi. Sindromul „nu inventăm noi roata” înseamnă că, dacă ideea nu este a lui, probabil va lupta împotriva ei; dar dacă celălalt crede că ideea *este* a lui, atunci va lupta *pentru* ea.

Şi de ce să nu îi dăm celuilalt credit pentru idee, chiar dacă *nu a fost* a lui? Exprimări precum cele de mai jos te vor duce departe...

I „După cum spuneai mai devreme...”

I „îmi place ideea ta cu...”

I „Pornind de la comentariul tău anterior...”

I „Mi-ai dat o idee...”

Nu lăsa propriul ego să stea în calea rezultatului pe care îl urmăreşti.

Convinge-l cu propriile lui cuvinte

Este ideal să-l laşi pe celălalt să vină cu răspunsul pe care îl doreşti, dar nu este întotdeauna posibil. Când trebuie să faci o sugestie, ţine-o cât poţi mai aproape de felul lui de a gândi şi cea mai simplă modalitate de a face acest lucru este să foloseşti chiar cuvintele lui.

Dacă a folosit im anumit cuvânt într-un anumit context, a ales acel cuvânt în mod conştient sau subconştient; dacă folosim alt cuvânt (crezând că înseamnă acelaşi lucru), riscăm să greşim.

Celălalt: în clipa asta îmi trebuie o vacanţă.
Noi: Da, desprinde-te de tot.
El: Nu, nu plec nicăieri, voi sta acasă şi mă voi relaxa.

Dacă am fi râmas la „vacanţă”, am fi înţeles cu toţii acelaşi lucru.

însă, altfel stau lucrurile dacă trebuie să verificăm ceea ce am înţeles şi în acest caz folosim cuvintele noastre: când şeful spune că are nevoie de raport repede, noi ne gândim că sfârşitul săptămânii ar fi suficient de repede, dar poate că el se gândeşte la

sfârşitul zilei. Din punctul de vedere al influenţării însă, folosirea unor cuvinte diferite nu face decât să sporească şansele ca el să nu fie de acord. Putem avea însă încredere că el nu va intra în dezacord cu propriile cuvinte; orice altceva dă naştere unor îndoieli.

Convinge-l în stilul lui

Dacă nu folosim exact cuvintele lui, foloseşte măcar genul lui de cuvinte. Deşi logica ta este perfectă pentru a te convinge pe tine, nu va reuşi neapărat să-l determine pe altul să-şi schimbe opinia, de aceea trebuie să-ţi formulezi mesajul în concordanţă cu felul în care ia el deciziile.

De exemplu, există persoane cărora nu le place riscul, alţii sunt adepţii lui. Pentru a-i motiva pe primii, vorbeşte despre problemele ce vor apărea dacă nu adoptă calea respectivă de acţiune. Pentru a-i motiva pe cei din urmă, referă-te la beneficiile care se vor acumula adoptând-o. Mica schimbare de accent îţi va creşte şansele de a-i influenţa.

Am văzut deja în această carte că oamenii îţi spun tot timpul cum fac să ia decizii. Prin urmare, dacă ţi-ai făcut temele cum am arătat în Capitolul 2 şi ai ascultat cu atenţie, ca în Capitolul 3, vei şti exact cum poţi să-l convingi pe celălalt. Aici este punctul în care toată munca ta de până acum va da rezultate.

Cu toate acestea lucrezi, cu toate acestea îţi formulezi mesajul şi foarte probabil vei obţine rezultatul dorit.

De exemplu, cercetătorii de la Berkeley au

constatat că majoritatea discuţiilor din presă despre mediul înconjurător se refereau la îngrijirea şi protecţia lui. Simt valori care rezonează mai bine cu liberalii decât cu conservatorii. Cu toate acestea, probabilitatea era mai mare pentru conservatori să fie stimulaţi de articolele care puneau accentul pe protecţia purităţii mediului şi care arătau imagini cu apă nepotabilă şi poluare.[45] în mod asemănător, profesorul Christopher Wolsko de la Universitatea de Stat din Oregon a făcut un experiment similar în care le-a transmis participanţilor două mesaje, îndemnându-i să aplice politici mai prietenoase cu mediul: primul mesaj facea apel la grijă şi compasiune pentru natură, cel de-al doilea la puritatea mediului şi patriotism. Liberalii aveau probabil să răspundă mai ales la primul mesaj şi conservatorii la cel de al doilea.[46]

5 LUCRURI DE CARE SĂ ŢII CONT CÂND ÎTI FORMULEZI MESAJUL

1. Motivaţia celuilalt, ce vrea şi ce nu vrea el, care sunt speranţele şi temerile lui.
2. Emoţiile lui.
3. Valorile lui.
4. Criteriile lui, atributele specifice pe care le caută în alegerile pe care le face.
5. Tipul lui de personalitate.

Vinde aşa cum ţi-a spus celălalt

Iată cum funcţionează toate acestea în domeniul vânzărilor. Să zicem că ai un produs excelent, cu o

mulţime de proprietăţi care îl singularizează în faţa concurenţei. Dacă ai noroc, stai de vorbă cu o persoană cu deprinderi tehnice, care va înţelege imediat cum poate beneficia de aceste proprietăţi.

Dar majoritatea clienţilor nu cumpără în funcţie de proprietăţi. Vinzi gadgetul acela uluitor, prevăzut cu o incredibilă unealtă folosită pentru a scoate pietrele din copita cailor? Clientului puţin îi pasă.

Explică însă în ce constă valoarea, valoarea pentru acel client anume şi situaţia specifică în care se află el şi ţi-ai făcut vanzarea.

- Dacă celălalt îţi spune că vrea să reducă timpul de producţie, tu spune-i cum îl va ajuta să reducă timpul de producţie, spune-i cu cât (pe baza cifrelor pe care ţi le-a furnizat chiar el) şi pe urmă arată-i câţi bani va economisi trimestrial.
- Dacă clientul îţi spune că încearcă să intre pe o piaţă nouă, tu spune-i cum îl vor ajuta proprietăţile respective să spargă acea piaţă şi aminteşte-i care va fi valoarea acelei pieţe în următorii cinci ani (tot pe baza cifrelor pe care ţi le-a furnizat el).
- Dacă a exprimat temeri legate de reputaţia firmei, arată-i cum vor contribui acele proprietăţi la creşterea reputaţiei.
- Dacă a menţionat vreodată un interes pentru viaţa de după moarte, nu merge chiar până acolo, toate pretenţiile trebuie să fie etice şi să se bazeze pe fapte, înţelegi ce vreau să zic.

Şi apropo, este datoria ta profesională să faci acest lucru. Lucrezi cu ceea ce ţi-a spus celălalt că este important pentru el. Vei fi surprins, dar uneori el uită acest lucru. Va încerca să te împingă la vale; îţi va spune că eşti mai scump decât concurenţa ta. Toate acestea nu sunt însă decât o abatere de la ceea ce este important pentru el.

Până la urmă, banii pe care îi va economisi el prin reducerea timpului de producţie vor fi mult mai mulţi decât onorariul tău. Valoarea pieţei pe care îl ajuţi să pătrundă este mult mai mare decât onorariul tău. Valoarea reputaţiei lui va fi mult mai mare decât onorariul tău.

Fă-l să se concentreze asupra acestor lucruri şi va cumpăra de la tine.

SUPER PONT

Fă legătura între rezultatele tale şi scopul personal al celuilalt, bonusul lui sau promovarea lui sau pur şi simplu felul în care va arăta el în fata şefului său.

> »

Foloseşte cuvinte convingătoare

Dacă foloseşti propriile tale cuvinte, găseşte-le pe cele mai bune. De obicei, putem alege între mai multe cuvinte potrivite aceluiaşi context şi imul va fi mai convingător decât altele. Alege-l pe acela.

Cuvintele pe care le alegem creează realitatea, iar noi vrem să creăm realitatea cea mai convingătoare posibil. Profesorii Elizabeth Loftus şi John C. Palmer,

amândoi de la Universitatea Washington, le-au arătat oamenilor filmul unui accident de maşină şi câţiva au fost întrebaţi: „Cu ce viteză mergeau maşinile când au intrat în coliziune?”, iar alţii au fost întrebaţi: „...când s-au izbit de cealaltă maşină?” Estimarea făcută de al doilea grup a fost cu aproape 30 la sută mai mare decât aceea a primului grup.[47]

Companiile de asigurări au constatat că oamenii vor plăti de două ori mai mult pentru o poliţă medicală dacă ea acoperă decesul „din cauza oricărei boli”, decât pentru cea care acoperă decesul „din orice motiv”, deşi cea din urmă o include pe cea dintâi. Numai că este mai puţin specifică şi de aceea are un impact emoţional mai redus.

6.3.Rosteşte cuvintele pe care celălalt vrea să le audă

Probabil că cele mai bune cuvinte sunt cele pe care vrea să le audă cealaltă persoană, cuvintele care o fac să arate bine.

Se ştie de mult că flatarea este un bun agent de influenţare. Tuturor ne place să credem că suntem raţionali şi că luăm decizii bazate pe fapte şi logică; dar strecoară câteva complimente şi judecata ta va fi peste tot. Nu se poate să nu fim vrăjiţi.

Lady Randolph Churchill a spus: „Când am ieşit din sufragerie după ce stătusem lângă Gladstone, m-am gândit că era cel mai inteligent bărbat din Anglia. Dar când am stat lângă Disraeli, am plecat crezând că eu eram cea mai inteligentă femeie.”

Nimeni nu este imun. într-un articol intitulat „The slime effect”[48], publicat în revista *Journal of Personality and Social Psychology,* Roos Vonk a arătat că, atunci când citim descrieri flatante ale altor oameni, ne gândim de multe ori că flatarea este o mizerie. Dar când acea flatare ne este adresată nouă, o percepem ca pe o apreciere onestă şi o dovadă de perspicacitate.

A cere sfatul cuiva este o formă implicită de flatare şi o altă formă de a atrage persoana respectivă de partea noastră. A cere un sfat de la şeful şefului tău, de la potenţialul client, de la partenerul tău de negocieri, sau de la reprezentantul curentului politic opus, poate fi o cale extrem de

eficientă de a-l atrage pe omul acela de partea ta.

Flatarea are însă o reputaţie proastă, aşa că un cititor sofisticat cum eşti tu (înţelegi ce am făcut aici?) s-ar putea să nu se simtă bine dacă se confruntă cu ea. Să folosesc însă alt cuvânt: a complimenta. în fond este acelaşi lucru, dar mult mai bine acceptat din punct de vedere social. A face complimente este un element-cheie al farmecului şi carismei. Şi atâta timp cât eşti autentic şi sincer cu laudele, nu poate fi decât un lucru bun să-l ajuţi pe celălalt să se simtă bine cu el însuşi.

Adresează complimente pentru un comportament şi vei obţine mai mult din acel comportament

Ai auzit probabil de căţelul Pudsey, iar dacă nu, interesea- ză-te de el. Pudsey era un căţel deosebit, care apărea pe scenă, era invitat ca jurat în emisiuni de televiziune şi a jucat chiar într-un film. Cariera lui a început în 2012, când a câştigat *„Britanicii au talent”.* întotdeauna am considerat a fi o acuzaţie la adresa Marii Britanii faptul că cel mai talentat era un câine. Dar Pudsey nu era un câine obişnuit: Pudsey dansa, cânta şi recita din Shakespeare.

Iar Pudsey a fost dresat prin metoda clicker, o formă de întăriri pozitive rezultată din activitatea lui B.F. Skinner şi Karen Pryor. Ea porneşte de la ideea că recompensând un anumit comportament, obţii acel comportament în mod repetat. Pentru câini recompensa este iniţial o bomboană de ciocolată, iar ulterior un click. Câinii, animale nu prea inteligente,

se pare că adoră clickul la fel de mult ca o bomboană de ciocolată.

Metoda funcţionează pentru câini şi funcţionează de asemenea pentru alte animale precum prietenii, prietenele, soţii, soţiile, şefii şi alţii. Pentru aceste animale însă, un simplu compliment este, de obicei, mai recomandabil decât un click sau o bomboană de ciocolată.

Să dau un exemplu chiar din viaţa mea. Când aveam opt ani jucam pentru prima dată într-o echipă de fotbal organizată. La vârsta aceea jucătorii nu au roluri fixe, sunt o grămadă de puşti care aleargă după minge pe un teren. M-am trezit la marginea adunăturii, m-am întors, am văzut că am spaţiu şi, din câte îmi aduc aminte, am alergat în capătul celălalt al terenului şi am înscris un gol de toată frumuseţea. Amintirea este puţin neclară, trebuie să spun, şi s-ar putea ca ultima parte să nu fie tocmai adevărată.

Dar ceea ce îmi aduc bine aminte este că antrenorul a strigat de pe margine, „Bună întoarcere, Simon” iar eu l-am auzit şi am ţinut minte. „Mă întorc bine”, mi-am spus eu plin de mândrie şi de atunci, ori de câte ori prindeam mingea, mă întorceam. Iar în fotbal întoarcerea este un lucru bun, pentru că poţi găsi spaţiu, schimbi direcţia, introduci elementul surpriză. Faptul că antrenorul a consolidat comportamentul prin- tr-un compliment a dus la repetarea comportamentului.

Poţi proceda aşa cu ceva ce cealaltă persoană nu face prea des. Să mai dau un exemplu: pregăteam pe cineva pentru un discurs public şi cum urma să

participe la o dezbatere, persoana se tot deplasa de la un capăt la celălalt al scenei şi a început să nu mai fie atentă, aşa că m-am gândit să abordez acest aspect.

Puteam să-i spun să nu mai facă acest lucru, dar multă lume are emoţii înaintea unei prezentări şi tot ce lipseşte este să-şi mai facă griji şi pentru altceva sau să fie autocritic. Aşa că am spus, în schimb: „La un moment dat, la mijloc, ai stat pe loc şi m-ai privit în ochi, pe mine, publicul. A fost un moment puternic. Fă asta mai des.” Şi aşa a făcut.

Aşa că, dacă vecinul cântă la cimpoi în toiul nopţii, fa-i un compliment legat de momentul când nu cântă.

Spune „nu” rostind „da”

Oamenilor nu le place să audă cuvântul „nu”: cuvântul „da” aduce mult mai multă satisfacţie când îl auzi.

Rareori avem o experienţă plăcută auzind cuvântul „nu” Este ca şi când ai primi o palmă, este o experienţă dureroasă, implică amigdala şi eliberează hormoni ai stresului şi neuro- transmiţători.

în aceste condiţii nu este un cuvânt pe care să-l foloseşti cu uşurătate, dar în acelaşi timp am văzut în Capitolul 4 cât de important este să spui un „nu” hotărât.

Prin urmare, dacă găseşti o altă cale prin care să spui acelaşi lucru este adesea mult mai recomandabil. De exemplu, să-i spui „nu” şefului tău îţi poate limita cariera şi totuşi uneori trebuie să faci

acest lucru, aşa că este util să poţi spune „nu” fără să ofensezi, deşi nu este întotdeauna uşor.

O foarte bună cale de a spune „nu” este să foloseşti cuvântul „da” (însoţit de un protest semnificativ) şi am văzut deja în Capitolul 5 puterea generatoare a exprimării „Da şi...”

De fapt, dintr-un anumit punct de vedere, răspunsul este întotdeauna, „Da, dacă...” Cu alte cuvinte, da-ul tău este condiţionat de ceva ce doreşti în schimb. în felul acesta, toată lumea are ceva de câştigat. „Da, sunt bucuros să stau diseară până mai târziu, dacă pot pleca vineri mai devreme, pentru că mă duc undeva în weekend.”

Ca să fim corecţi, nu am spus chiar „nu”, dar l-am folosit pe „da” ca să obţinem ceva ce nu am fi obţinut altfel. Majoritatea lucrurilor costă, poate chiar exorbitant. Foloseşte această metodă pentru preţul acela neobrăzat.

Uneori însă eşti obligat să refuzi, numai că nu trebuie să ofensezi. Şi spun încă o dată, cea mai bună cale este să începi cu „da” Pe urmă continuă cu ceva cu care poţi fi de acord sau cu ce poţi recunoaşte.

I „Da, raportul ar trebui terminat în seara asta.”

I „Da, înţeleg de ce spui acest lucru şi eu aş simţi acelaşi lucru dacă aş fi. în locul tău.”

De remarcat că, deşi ai spus „da”, de fapt nu ai fost de acord cu solicitarea celuilalt.

Următoarea etapă este să expui motivele pentru care trebuie să refuzi şi abia pe urmă să spui „nu”.

Ordinea este importantă. Dacă mai întâi spui „nu”, celălalt va auzi numai „nu”, dar nu va mai auzi şi motivele. însă, dacă expui mai întâi motivele, celălalt le va auzi şi va fi pregătit pentru refuzul care urmează.

Iar la sfârşit încheie cu alt îndulcitor („...sper că vei reuşi” sau „...lasă-mi pe birou şi mă ocup mâine la prima oră”) şi astfel ţi-ai transmis refuzul, fără să pierzi tranzacţia sau relaţia.

Ca să adunăm totul într-un exemplu convingător: să spunem că îi vinzi o maşină frumoasă unui prieten, iar prietenul face apel la latura ta emoţională şi îţi cere să mai reduci încă 5 la sută din preţ pentru că sunteţi prieteni; nu-i spune „nu”, spune-i: „Da, ai dreptate, ne ştim de mult, de aceea îţi dau cel mai bun preţ posibil şi am scăzut deja mai mult decât ar fi trebuit, aşa că acum trebuie să rămân la cifra aceasta. Dar iei o maşină nemaipomenită la un preţ grozav. Vei fi încântat când o vei conduce.”

îţi vei păstra prietenii, locul de muncă şi tranzacţia dacă ştii să spui „nu” cu delicateţe.

Spuneam însă că undeva există o nemulţumire. în unele situaţii, nu-ul tău trebuie să fie lipsit de echivoc şi să spui „nu” rostind cuvântul, „da” poate fi considerat înşelător. Unii oameni, convinşi că vei accepta, se vor opri la „da” şi vor considera că ti-ai dat acordul.

Mi-a amintit acest lucru o prietenă care avea două fiice adolescente şi femeia avea, desigur, dreptate. Aşa că asigură-te că dispui la nevoie de un „nu” inconfundabil, categoric; în unele momente

diplomatic sensibile, un alt limbaj poate fi mai adecvat.

Foloseşte limbajul clientului

Danny Russel, consultant în domeniul identificării publicu- luiţintă pentru branduri. Danny a acumulat o experienţă de 28 de ani în calitate de consultant pentru identificarea publicului-ţintă al unor branduri majore precum 21 st Century Fox, Eir, The Economist *şi* Sky.

„Pe vremea aceea, Sky era un fel de maşină care făcea lucrurile în felul ei, numai că lumea se schimbase şi acel fel de a face nu mai era corect. Ratele de achiziţie scăzuseră, preţul vânzărilor crescuse; spuneam mereu acelaşi lucru, dar oamenii nu răspundeau. »

Trebuia să ne schimbăm.

Aşa că am venit cu un Program de apropiere de client, pentru a face conducerea superioară să pornească pe drumul clientului, ca să înţeleagă prin această călătorie ce însemna să fii client.

Ca orice firmă, aveam la vârf câteva persoane foarte bine plătite, care se deplasau în maşini cu şofer, foarte inteligente, specialişti de vârf, dar care se aflau la milioane de mile distanţă de clienţi şi care pierduseră legătura cu ce înseamnă să plăteşti peste 50 de lire sterline pentru un abonament, când ai doar un salariu mediu.

Aşa că l-am pus pe James Murdoch însuşi şi echipa lui, să meargă şi să bată la uşi, să discute cu clienţii, să afle ce doresc. Şi au aflat lucruri interesante.

în cadrul organizaţiei, Sky Sports era foarte puternic politic vorbind, aşa că mare parte din publicitatea noastră făcea trimiteri la fotbal. Dar, cu ocazia evenimentelor de apropiere de clienţi, am constatat că bărbaţii, când erau singuri, spuneau că se abonează, însă când era de faţă întreaga familie, soţiile se opuneau. Ba chiar, un bărbat ne-a rugat insistent să nu mai includem fotbalul în reclame, pentru că soţia lui

spunea «Uite de ce nu vrem Sky la noi în casă».

Aşa că am lansat o campanie nouă, în care am redus referirile la fotbal şi am pus în schimb accentul pe documentare şi emisiuni despre natură.

De asemenea, am făcut o descoperire despre Sky Plus. Se afla pe piaţă de câtva timp, numai că oamenii nu păreau să înţeleagă despre ce era vorba. La unul dintre evenimentele organizate pentru apropierea de clienţi a devenit foarte clar că obţineam rezultate mai bune dacă eliminam din conversaţie agenţii de vânzări, lăsând în schimb clienţii potenţiali să discute cu cei existenti.

Agenţii de vânzări vorbesc întotdeauna despre ce avem noi în plus: mai multe canale, mai mult sport, mai mult fotbal, dar oamenii nu vor mai mult, de fapt; ei oricum privesc doar atât cât au timp.

Clienţii existenţi le puteau spune în schimb că nu era vorba despre mai mult, ci despre mai bine. «Ei îmi permit să înregistrez numai ceea ce vreau să văd şi pe urmă să mă uit când vreau eu.» Ei bine, de ce agenţii de vânzări nu mi-au spus asta de la început?!

Mai ales una dintre cliente a fost strălucită, pentru că folosea cu naturaleţe limba clientului. Am vrut să o filmăm pentru o reclamă a televiziunii şi am adus-o la studio, numai că ea s-a răzgândit în ultimul moment. Aşa că l-am folosit în schimb pe Michael Parkinson, ca figură în faţa camerei de filmare. Era clientul nostru şi pentru că a fost familiarul Michael Parkinson, cel de încredere, reclama a devenit una dintre cele mai bune din toate timpurile.

Până la urmă, Programul de apropiere de clienţi a fost pentru noi una dintre principalele surse de creştere de la şapte milioane de abonaţi până la ţinta noastră de zece milioane într-un interval de trei ani, pentru că am învăţat să folosim «limbajul» clienţilor.”

6.4. Ce spune corpul tău

Până aici, am învăţat în cuprinsul cărţii de la raţe, de la veveriţe şi de la homari. în acest ultim capitol, ne vom uita la marele filozof al oceanelor, sepia.

Sepiile sunt creaturi remarcabile din mai multe raţiuni, inclusiv pentru că au trei inimi, opt braţe şi două tentacule. Numai că niciuna dintre ele nu vorbeşte engleza, iar pe noi ne interesează cum reuşesc ele să comunice, mai ales deoarece comunică folosindu-şi corpul.

Sepiile au în piele milioane de celule pigmentare şi de aceea îşi pot schimba culoarea, ca un cameleon, comunicând în acest fel. „Limba” lor conţine până la 75 de elemente cromatice, iar unii specialişti apreciază că există şi o gramatică în această comunicare.

De exemplu, sepiile îşi pot schimba până şi textura pielii, care, devenind ţepoasă, transmite un semnal de avertisment înaintea unei lupte. Iar în timpul împerecherii, masculul poate emite mai multe semnale în acelaşi timp. Partea apropiată de femelă va avea o textură netedă, atrăgătoare, romantică, dar dacă există vreun rival care dă târcoale, partea mai apropiată de acesta va deveni agresiv ţepoasă.

Fiinţele umane sunt aproape la fel de inteligente ca sepiile şi la rândul nostru comunicăm prin corp. Mai puţin prin culoare (deşi, nu ai roşit niciodată?) şi mai mult prin postură, gesturi, expresii faciale şi atribute ale vocii.

De fapt, limbajul corporal se exprimă foarte vocal, aşa că ai grijă să exprime acelaşi lucru pe care îl spui cu vocea.

Limbajul corporal transmite în primul rând care este statutul tău şi am văzut în Capitolul 4 că, pentru animalele de haită, la fel ca pentru oameni, statutul este extrem de important şi cu cât el este mai înalt, cu atât oamenii vor fi mai atenţi la mesaj. Statutul nu este însă absolut, nu există un registru în care să verifici scorul statutului tău înnăscut; importantă la statut este percepţia asupra lui, iar aceasta, la rândul ei, depinde de ceea ce arăţi.

Aşadar, ce statut arăţi? Intri timid în încăpere, sperând că nu vei fi văzut, vorbeşti în şoaptă şi rareori priveşti lumea în ochi? Sau stai drept şi impunător, strângi mâinile cu vigoare, priveşti lumea în ochi şi vorbeşti cu o voce puternică? Ori poate te apleci în faţă privind oamenii în ochi cu insistenţă, arăţi cu degetul, baţi cu pumnul în masă şi strigi?

SUPER PONT

Asigură-te că arăţi cel mai adecvat statut, cum nu se poate mai adecvat pentru situaţia respectivă, plin de încredere, dar nu dominator, şi că îl comunici printr-un limbaj corporal corespunzător.

Transmiţi credibilitate?

Legată de statut este credibilitatea. Cred ceilalţi că îţi vei ţine promisiunea? Cred ei că tu crezi ceea ce spui?

Deborah Tannen, profesor de lingvistică la Universitatea din Georgetown, s-a oprit la directorii aflaţi de multe ori în situaţia „de a lua în cinci minute

decizii la care alţii trebuie să se gândească cinci luni”. Cum reuşesc? Având la fel de multă grijă pentru încrederea cu care le prezintă, ca şi pentru conţinut.

Enunţă situaţia şi ambaleaz-o cu „hm” şi „ăăă...” şi „poate că” şi „eventual”, dând din cap şi privind în jos şi asistenţa pur şi simplu nu va fi convinsă, chiar dacă spui adevărul. în schimb, susţine-o cu multă încredere şi cu un limbaj corporal asertiv şi lumea se va alinia în spatele tău, chiar dacă realitatea nu este chiar atât de simplă pe cât o prezinţi tu.

Cât de abordabil eşti?

*

Desigur, nu este totul să te arăţi puternic şi plin de încredere. Cealaltă faţă a monedei este să comunici deschidere şi disponibilitate de a fi abordat. Mulţi vor să colaboreze cu oameni pe care îi plac şi o relaţie pozitivă te va ajuta categoric.

Aici este implicat un set de elemente de limbaj corporal cu totul diferit.

Zâmbetul, o mulţime de expresii faciale şi de mişcări ale capului, o mulţime de gesturi ale mâinii şi terminarea propoziţiilor în sus (ca şi când ai pune o întrebare), toate sugerează disponibilitatea de a fi abordat şi prietenie, spre deosebire de tăcere, de lipsa expresiilor faciale şi a mişcării şi de privirea îngheţată, fixă, cu care oamenii nu se simt în largul lor.

Poţi, de asemenea, să construieşti o relaţie adoptând un limbaj corporal potrivit cu al interlocutorului. îţi aminteşti că, în Capitolul 3, am vorbit despre cercetările profesorului Uri Hasson şi despre constatarea lui că, cu cât creierele oamenilor sunt mai bine sincronizate (cu cât interconectarea

neuronală este mai mare), cu atât discuţia este considerată mai productivă?

Ei bine, neurologul Giacomo Rizzolatti a descoperit o parte a creierului numită neuroni-oglindă, care identifică mişcările oamenilor din jur şi trimit un impuls prin care provoacă aceleaşi mişcări şi la noi. Ei constituie calea prin care se sincronizează secţiunea din creier responsabilă cu mişcarea. Prin urmare, dacă adopţi o postură similară celuilalt, faci gesturi asemănătoare şi în general îl urmezi în limbajul nonver- bal, creierele se vor interconecta mai bine prin neuronii- oglindă şi, în subconştient, oamenii se vor simţi mai confortabil în prezenţa ta.

Nu copia, vor crede că eşti un ciudat

Evident, nu este vorba despre a copia. Dacă vei copia oamenii făţiş, ei vor observa, vor începe să se distanţeze de tine şi vor considera că eşti un ciudat! Nu există cale mai rapidă de a distruge o relaţie. Există însă o cale de a te apropia cu artă, astfel încât să nu copiezi, dar, într-un fel sau altul, să faci totuşi ceva similar, iar tu acest lucru îl urmăreşti.

Acestea fiind spuse, vei constata că cei mai mulţi oameni nu sunt conştienţi de limbajul lor corporal sau de gesturi, fie ale lor, fie ale tale şi de aceea vei putea apela la o rezervă mai mare decât ai fi crezut, înainte să apuce ei să creadă că eşti ciudat (desigur, exceptând situaţia când eşti într-adevăr un ciudat).

Iar altă dată, chiar intenţionezi să nu vă potriviţi. Dacă vrei să închei o întâlnire, să muţi discuţia la alt

subiect sau să transmiţi subconştient că eşti în dezacord cu ceea ce se spune, a avea o atitudine care nu se potriveşte cu a celuilalt este cea mai bună cale de a face acest lucru. în acest fel, vei comunica ce vrei fără să spui nimic în cuvinte.

Limbajul corporal este strămoşul tuturor limbajelor: convinge, construieşte prietenii, dansează, cântă. Fii ca sepia. Foloseşte limbajul corporal ca să comunici şi asigură-te că acesta transmite acelaşi lucru ca şi vorbele pe care le rosteşti.

6.5. Organizarea cadrului potrivit

Ia în calcul acest experiment de gândire:

Universul paralel 1: Eşti la o vânzare de obiecte din portbagajul maşinii şi vezi o vază care îţi place şi pe care te hotărăşti să o cumperi. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea?

Universul paralel 2: Te afli într-un magazin universal de nivel mediu şi găseşti aceeaşi vază. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea aici?

Universul paralel 3: Te afli într-un magazin de antichităţi rafinate, din partea elegantă a oraşului şi găseşti aceeaşi vază. Cât te aştepţi să plăteşti pentru ea aici?

Acesta este un experiment de gândire, nu unul real, dar îmi închipui că te-ai gândit la preţuri diferite în fiecare loc, deşi vaza a fost mereu aceeaşi. Prin urmare, evaluarea lucrurilor depinde de context.

Amplasarea într-un anumit cadru are impact asupra realităţii

Aceasta este natura încadrării: vedem lucrurile în mod diferit, în funcţie de cum le privim.

- Paharul este pe jumătate plin sau pe jumătate gol? Ia un pahar gol şi umple-l până la jumătate; 88 la sută vor spune că este pe jumătate plin. Ia un pahar plin şi goleşte-l până la jumătate; numai 31 la sută vor spune acelaşi lucru.[49]

- într-un studiu prin care doctorii cercetau meritele intervenţiei chirurgicale la pacienţii cu cancer, dintre cei cărora li s-a spus că au murit 10 din 100 de pacienţi operaţi, numai jumătate au considerat că a fost o opţiune bună. Dintre cei cărora li s-a spus că au supravieţuit 90 din 100 de pacienţi operaţi, 84 la sută au considerat că operaţia era recomandabilă.[50]
- Dacă ţi se spune că o speculaţie are o şansă din şase să reuşească, este mult mai probabil să-ţi asumi riscul decât dacă ţi se spune că are 16 la sută şanse de reuşită. Iar dacă ţi se spune că are 84 la sută şanse de eşec, nu îţi vei mai bate capul.

în fiecare din aceste situaţii prezentăm date identice ambalate diferit, le încadrăm diferit şi de aceea evaluările sunt şi ele diferite, iar vaza capătă preţuri diferite.

Profesorul Vernon Smith a desfăşurat un

experiment în care a pus un grup de oameni să negocieze cu „oponenţii” lui şi alt grup, să negocieze cu „partenerii” lui. „Partenerii” au înregistrat rezultate mult mai bune decât „oponenţii”, pentru că au fost mai cooperanţi. Iată ce înseamnă încadrarea.[51]

Putem gestiona contextul în care se desfăşoară discuţia şi prin urmare putem gestiona percepţia celuilalt şi reacţia lui, astfel încât să obţinem un rezultat mai bun.

Preţul este el însuşi un cadru

Cadrul influenţează evaluarea pe care o facem (de exemplu, preţul), dar este interesant că şi preţul poate, la rândul lui, să facă parte din cadru.

Să luăm exemplul vazei:

- Dacă ai dat pe ea câteva lire cumpărând-o dintr-un portbagaj, o duci acasă şi poate că nu o vei pune la vedere niciodată.
- Dacă ai cumpărat-o de la magazinul universal şi ai plătit pe ea un preţ corespunzător, probabil că o vei expune în bucătărie sau în baie.
- Dar, dacă ai cumpărat-o din magazinul exclusivist de antichităţi şi ai dat pe ea o grămadă de bani, o vei pune la loc de cinste în mijlocul mesei din sufragerie sau lângă uşa de la intrare, ca să o vadă toată lumea.

Deşi este fix aceeaşi vază. Preţul în sine

influenţează felul în care o evaluăm.

Ţine minte acest lucru când îţi evaluezi serviciile pe care le oferi. Dacă ceri puţin, comunici pieţei ideea de ieftin: dar, dacă preţul tău este spre vârful scalei, comunici că oferi un serviciu de cea mai bună calitate.

Acum, trebuie să iei toate măsurile *să oferi* într-adevăr un serviciu de cea mai bună calitate; preţul face parte din brandul tău şi felul în care te percep oamenii este influenţat de preţ.

încadrarea îţi poate influenţa sănătatea

Acesta este un efect fizic real. Dan Ariely a făcut un experiment cu privire la eficacitatea unui analgezic nou. Voluntarilor li s-au aplicat şocuri electrice de diferite intensităţi şi pe urmă li s-a dat o tabletă, cerându-li-se să raporteze orice efect asupra intensităţii durerii.

Dintre voluntarii cărora li s-a spus că tabletele costau 10 centi bucata, aproximativ jumătate au raportat o reducere a intensităţii durerii. Dintre cei cărora li s-a spus că o tabletă costa 2,50 dolari, aproape toţi au raportat acest lucru.

„Analgezicul” a fost, de fapt, o tabletă de vitamina C.[52]

Poate fi şi mai tangibil decât atât. Psihologul de la Harvard, Ellen Langer, a constatat că două treimi din cameristele de la un hotel nu considerau că munca lor implica un efort fizic, în ciuda faptului că stau în picioare şi muncesc din greu toată ziua?

Aşa că a luat 84 de cameriste şi le-a împărţit în două grupe: prima grupă a fost instruită despre numărul de calorii pe care le ardeau muncind şi despre faptul că munca lor echivala cu un exerciţiu fizic, celălalt grup a rămas de control.

După o lună de zile, ambele grupe au fost evaluate din nou şi cameristele din grupa instruită aveau toate mai puţine kilograme, un procentaj de grăsime mai mic şi tensiunea mai scăzută, în timp ce în grupa de control toate rămăseseră la fel. „încadrarea" muncii pe care o făcuseră ca exerciţiu fizic a dus la o îmbunătăţire cuantificabilă a sănătăţii.

încadrarea poate fi o cale eficientă de a schimba perspectiva asupra unei situaţii şi a răspunsului probabil, în consecinţă.

Proprietatea este un cadru

într-un experiment în care oamenilor li s-a arătat o cană, un grup a fost întrebat cât ar da pe cană (ceea ce implica faptul că acea cană nu era a lor) şi răspunsul a fost, în medie, 2,88 dolari. Cel de-al doilea grup de oameni a fost întrebat cu cât ar vinde cana (ceea ce implica faptul că acea cană era deja a lor) şi preţul mediu a fost 7,12 dolari.[54]

Proprietatea este un cadru: dacă eu sunt proprietarul, voi evalua ceea ce posed mai mult decât dacă nu sunt proprietar.

Putem descrie proprietatea ca fiind actul prin care acordăm posibilitatea de a alege. Langer a acordat fiecărui participant dintr-un grup de oameni câte un

bilet la loterie, iar pe cei din al doilea grup i-a lăsat să-şi aleagă singuri biletul. Pe urmă le-a cerut să vândă biletele: cei din grupul care îşi aleseseră biletele au cerut un preţ de patru ori mai mare decât preţul celor din celălalt grup.[55]

Deci, dacă oferim posibilitatea de a alege, oferim proprietatea; iar dacă oferim proprietatea, oamenii o vor preţui mai mult.

Acesta este un aspect-cheie al persuasiunii. Lasă-i celuilalt alegerea. Dacă îi vom spune, probabil că va lupta împotrivă; dacă îl lăsăm să aleagă, va lupta *pentru.*

De aceea, când clientul îţi va cere să-i faci un serviciu, ofe- ră-i mai multe opţiuni şi lasă-l să aleagă. Propunerea ta ar putea indica trei moduri de a lucra:

Opţiunea A: Servicii complete, preţ complet.
Opţiunea B: Servicii minime, preţ minim.
Opţiunea C: Ceva între primele două.

Indiferent ce va alege, celălalt va fi mai implicat pentru că a fost alegerea lui. Totodată, tendinţa cognitivă este aceea de a alege, în mod normal, Opţiunea C, iar el va pleca având sentimentul că a negociat şi că a obţinut o tranzacţie mai bună, deşi tu nu ai redus onorariul deloc: ai schimbat însă preţul schimbând anvergura.

SUPER PONT

Atribuie proprietatea lăsând opţiunea de a spune „nu”. Dacă adăugăm comentariul „Simte-te liber să spui «nu»," în mod

paradoxal probabilitatea să spună „nu" va scădea.

încadrarea propoziţiei

încadrarea este utilă şi la nivel micro dacă, de exemplu, ai de spus ceva ce s-ar putea să nu fie bine primit. Va fi primit mai bine dacă spui mai întâi ce intenţii ai.

Exemplul cel mai simplu este atunci când cineva vorbeşte şi tu vrei să spui ceva: întreruperea va fi acceptată mai uşor dacă începi cu „Mă scuzaţi, pot întrerupe?” sau „Pot pune o întrebare?”

Cerând permisiunea îi laşi celuilalt posibilitatea să spună „nu”, deşi este foarte puţin probabil să facă acest lucru.

6 MODALITĂŢI DE A INTRODUCE UN SUBIECT SENSIBIL

1. Pot să pun o întrebare delicată?
2. Te superi dacă întreb ceva ce ţi s-ar putea părea provocator?
3. Aş dori să aduc în discuţie un subiect pe care îl consider important...
4. Voi spune ceva ce ar putea fi interpretat greşit...
5. Ceea ce am de gând să spun vi se poate părea dur...
6. Aş vrea să spun că nu sunt de acord cu un singur lucru, dacă îmi dati voie...

în fiecare dintre aceste situaţii, faptul că ai fost sincer de la început şi ai cerut permisiunea, va ajuta probabil să fie mai uşor acceptată. Desigur, nu le folosi ca să vorbeşti despre catastrofa asasinării nu ştiu cărei trăsături personale; dar, dacă încercarea de a face discuţia să progreseze este autentică, în-

cadrarea prealabilă a afirmaţiei dificile în intenţie va avea ca rezultat, în general, acceptarea ei fără dificultate.

6.6.Spune povestea potrivită

Rareori oamenii sunt nerăbdători să asculte argumentele unei vânzări, previziunile partidelor politice sau predici de orice fel şi de obicei închid calea de îndată ce le aud.

Totuşi oamenilor le plac poveştile. Aşa că, spune-le o poveste şi o vor asculta.

Am fost învăţaţi să spunem poveşti. Avem şabloanele în cap, nu trebuie decât să potrivim conţinutul în aceste şabloane.

Şi am fost învăţaţi de asemenea să le ascultăm; ascultăm cu atenţie, dornici să aflăm ce se întâmplă mai departe. Poveştile sunt uşor de înţeles şi uşor de ţinut minte, pentru că şabloanele furnizează legăturile dintre diferitele lor părţi.

Când ascultăm, trăim noi înşine experienţa din poveste într-un mod foarte real; de exemplu, când citim cuvântul „lavandă” sunt activate regiunile olfactive ale creierului.

Prin urmare, aceasta este o cale puternică de a influenţa opinia.

Să zicem că copilul tău se întoarce de la şcoală supărat că nu a făcut bine la examen. Tu l-ai putea îndemna să muncească mai mult, dar nu crezi că el s-a gândit deja la acest lucru? Răspunsul logic nu este ceea ce are el nevoie în acest moment.

în schimb, aşază-te lângă el pe canapea, ascultă-l cu atenţie şi pe urmă povesteşte-i cum, în tinereţe, ai făcut prost la un examen şi te-ai simţit la fel de rău

ca el acum. Ai avut tot felul de eşecuri dar, la un moment dat, ţi-ai dat seama că nu avea rost să boceşti, aşa că te-ai adunat şi te-ai pus pe muncă pentru reexaminare. Până la urmă ai luat un A+.

Sau aminteşte-i despre echipa lui favorită care a pierdut prima repriză, dar când a revenit pe teren a răsturnat scorul.

Sau, cel mai simplu, uitaţi-vă împreună la *Rocky* sau la *TheFull Monty* sau la oricare dintre milioanele de filme făcute la Hollywood despre triumful asupra adversităţii.

Este povestea care îi va schimba gândurile mai mult decât orice sfat.

Poveştile şi contopirea minţii vulcanienilor

Când se pune problema schimbării opiniei cuiva, standardul de aur este, fără îndoială, contopirea minţilor vulcanienilor, adusă pentru prima oară în atenţia fiinţelor umane de Mr. Spock din serialul *Star Trek.* Şi am văzut, în Capitolul 3, cum activitatea profesorului Uri Hasson de la Princeton a arătat că interconectarea neuronală este, de fapt, baza acestui proces.

Poate că am mers prea departe, dar lucrarea arată *intr-adevăr* că, cu cât creierele sunt mai bine sincronizate, implică o discuţie considerată mai bună de către cei ce participă la ea.

Se dovedeşte că a spune poveşti este o cale foarte eficientă de a stabili legături între creiere. Nu numai între regiunile auditive ale creierelor, nu numai între

regiunile lingvistice şi nici doar între regiunile care codifică părţile componente factuale, ci şi între zonele de ordin mult mai înalt.

Iar aceste zone rămân interconectate pe măsură ce povestea înaintează într-un proces permanent de sincronizare dinamică, dansând împreună pe acelaşi ritm şi aceeaşi desfăşurare de evenimente.

9 *LUCRURI CARE POT FACE O POVESTE EXCELENTĂ*

1. Interesul, oamenii vor să asculte pentru că vor să audă ce se întâmplă mai departe.
2. Există surprize.
3. Există umor.
4. Există sens.
5. Există luptă înainte de succes, eşec înainte de răscumpărare.
6. Antrenează ascultătorul într-o călătorie emoţională.
7. Au personalitate, au individualitate.
8. Sunt personale...
9. ... dar sunt şi universale.

Vorbeşte-i despre vis

Dar, mai presus de toate, o poveste bună va inspira.

Carmine Gallo, autorul cărţii de mare succes *Talk Like TED*[§§§§] îndeamnă: povesteşte ceva şi începe cu pasiunea ta; dacă nu poţi să te inspiri pe tine însuţi, cum să inspiri pe altcineva?[56]

El povesteşte de multe ori cum Clarence Jones, cel

§§§§ în limba română, cu titlul *Vorbeşte ca la TED (n. red.)*

care îi scria discursurile lui Martin Luther King, îl asculta pe King adresându-se unei mulţimi de 250.000 de oameni de pe treptele Monumentului lui Lincoln în Washington, DC. „Acum o sută de ani”, a început el şi Jones ştia ce urma să spună, pentru că el scrisese discursul.

Cu o singură excepţie. Foarte aproape de King stătea cântăreaţa de gospel Mahalia Jackson, care a strigat: „Spune-le despre visul tău, Martin!”

King a auzit, Jones a auzit şi el. Jones l-a văzut pe King lă- sându-se pe spate, ca să privească mulţimea. Jones i-a şoptit persoanei de lângă el: „Oamenii aceştia nu ştiu încă, dar acum se vor duce la biserică.”

Şi Martin Luther King a lăsat deoparte discursul conceput cu mare grijă şi, ca un desăvârşit predicator baptist, a continuat vorbind liber: „Am un vis…”

Dacă poţi să-i inspiri prin povestea ta, îi vei face să-şi schimbe opinia; poate că vei face multe minţi să-şi schimbe opinia.

Le-am spus povestea mea

David Villa-Clarke, BEM, fondator al firmei DVC Wealth Management. Este totodată preşedinte al Project Volunteer, o organizaţie de caritate care de 15 ani desfăşoară proiecte în Africa, şi liderul Fundaţiei Aleto, o organizaţie caritabilă pentru mobilitate socială, care pregăteşte tineri din comunităţi defavorizate să devină lideri. David a fost decorat cu British Empire Medal pentru implicarea sa în acţiuni caritabile şi

mentorat.

„Anul trecut noul director mi-a cerut să-l ajut la şcoala din centrul oraşului, care în ultimii patru ani primise de la Ofsted calificativul «necesită îmbunătăţiri» şi la care în ace-

» »

eaşi perioadă veniseră şi plecaseră patru profesori.

Era amplasată într-o zonă cunoscută pentru traficul de droguri şi rata crescută a infracţionalităţii, iar el, pentru a instaura puţină ordine şi disciplină în şcoală, exmatricula elevii într-un ritm de cinci pe săptămână.

l-am spus că voi înrola zece băieţi într-un program de instruire, ca să le arăt ce oportunităţi aveau la dispoziţie. Nu voiam să fie dintre cei mai buni, nici dintre cei mai slabi, voiam un amestec şi trebuia să le cunosc şi părinţii.

Prima întâlnire nu a început prea bine. Mai mulţi părinţi au întârziat. în sală se afla un singur tată. Când i-am întrebat pe copii câţi dintre părinţi vorbeau cu ei despre teme, s-a ridicat o mână şi alta pe jumătate. Se vedea că părinţii nu erau prea interesaţi de acest lucru, aşa că, de ce ar fi fost copiii? Dacă eşti un băiat negru, de vârstă mică, fără modele bune înjur, vei găsi ceva de făcut şi nu neapărat lucruri pozitive.

Aşa că le-am spus povestea mea.

Le-am spus că nu sunt profesor şi nu sunt tatăl lor, dar sunt o persoană căreia îi pasă. Şi faptul că au văzut un bărbat de culoare, cineva cu care puteau comunica şi care avusese succes, le-a trezit interesul. Le-am spus că proveneam dintr-un mediu social asemănător cu al lor, cu părinţii muncitori, divorţaţi, crescusem în anii 1960 şi 1970 în Woolwich,

fieful Frontului Naţional. Când mă întorceam acasă de la activităţile programului Cub Scouts, eram urmărit de băieţi de 17 ani, adepţi ai curentului skinhead, care voiau să mă bată pentru că eram negru.

La 13 ani am descoperit tenisul şi am constatat că aveam talent, cineva m-a luat sub aripa lui protectoare, m-a învăţat să joc şi de acolo a început totul.

Datorită tenisului am făcut cunoştinţă cu un alt fel de viaţă şi am cunoscut oameni cu alte origini sociale decât mine, ai căror părinţi aveau slujbe cu gulere albe, care trăiau mai bine

şi nu trebuiau să-şi facă griji pentru plata facturilor.

Am înţeles că mi se deschidea un drum nou. Un timp am lucrat în asigurări şi pe urmă am primit o slujbă într-o companie prestigioasă de proprietăţi imobiliare cu sediul în Sloane Square, unde lucram cu colegi care îşi terminaseră studiile la cele mai bune şcoli superioare din Elveţia. Mentorul meu a fost directorul financiar, ceea ce m-a ajutat să-mi dezvolt cariera.

Important pentru elevi a fost că au văzut un bărbat negru cu care se puteau identifica şi că povestea lui, pe care au aflat-o, i-a ajutat atât pe părinţi, cât şi pe copii să se apropie mai mult de ideea de program de instruire. Mă confruntasem cu aceleaşi provocări peste care clădeau şi ei acum şi reuşisem să le fac fată.

Acest lucru i-a făcut să se răzgândească şi s-au înscris în tabără. Deplasările în teren le făceam la o bancă importantă din oraş, la un eveniment organizat de o firmă juridică sau de altă companie financiară. Am adus vorbitori motivaţionali care să le povestească, oameni care arătau la fel ca ei şi care proveneau din aceleaşi medii. Oportunităţi pe care altfel nu le-ar fi avut, pur şi simplu.

Bineînţeles că şi copiii au trebuit să muncească destul. Ca parte din program, băieţii au stabilit singuri regulile după care trebuia să ne organizăm proiectul: trebuiau să vină îm- brăcaţi îngrijit, cu nod corect la cravată, pantofi lustru iţi, să nu aibă rapoarte proaste de la profesori, să aibă temele făcute şi să fie un exemplu bun pentru colegi.

Iar pentru că şi-au stabilit singuri regulile, le-au şi respectat: dacă cineva le încălca, ceilalţi îi reaminteau de ele. Odată, unul dintre ei s-a prezentat la sesiunea de recapitulare cu cravata desfăcută, pentru că nu reuşise să şi-o înnoade şi alţi doi au sărit imediat să-i facă nodul.

Care au fost rezultatele? Ei bine, vreo doi au abandonat chiar de la început, dar toţi ceilalţi au urmat cursul până la capăt, iar la examene toţi au luat cel puţin un punct mai mult, iar unii au luat chiar două.

Dar, mai important decât atât, a fost faptul că au văzut ce posibilităţi li se deschideau în faţă şi pe care nu le înţelesesem

până atunci.”

în concluzie

Ceea ce te convinge pe tine nu este neapărat identic cu ceea ce îl convinge pe altul. De aceea trebuie să fii atent cum îţi prezinţi mesajul în faţa celuilalt

I Când, unde şi cum este important

Alege-ţi momentul cu multă grijă: alege ora şi locul cele mai potrivite pentru mesajul tău. Şi, în pofida uşurinţei de folosire, nu te baza prea mult pe e-mail: un telefon sau întâlnirea faţă în faţă vor funcţiona probabil mult mai bine.

I Lucrează cu ceea ce îţi oferă cealaltă persoană

Foloseşte ceea ce o stimulează, motivaţiile ei, cuvintele ei. Oamenii te ajută mult, îţi oferă multe elemente pe care să le utilizezi; ar fi nepoliticos să foloseşti altceva. Şi cu siguranţă ar fi şi mult mai puţin eficient.

I Nu fi un vampir energetic.

Oamenilor le place compania celor care îi ajută să se simtă bine şi, de asemenea, este mult mai probabil să se lase convinşi de astfel de persoane. Aşa că, fii fermecător, fa complimente, spune mulţumesc, recunoaşte-le efortul şi spune „da” mai mult decât „nu.” Da?

I Corpul tău comunică şi el

Asigură-te că celălalt este de acord cu tine. Foloseşte limbajul corporal pentru a comunica un statut, credibilitate şi

disponibilitate de a fi abordat. Fiinţele umane au o istorie de sute de milioane de ani în care comunicarea nonverbală a fost *singura* comunicare, aşa că slujeşte-te de resorturile ei şi fo- loseşte-o în susţinerea cuvintelor tale.

I Stabileşte cadrul

Poţi influenţa felul în care vede cineva o situaţie, prin felul în care o încadrezi. Este valabil la nivel de conversaţie (de exemplu, dacă îi dai omului posibilitatea să aleagă, cresc şansele ca el să spună „da”) sau la nivel de formulare (de exemplu, solicitarea permisiunii de a pune o întrebare delicată va mări generozitatea cu care va fi ea primită).

I Spune o poveste interesantă

Oamenilor le plac poveştile interesante, aşa că, dacă vrei să te asculte, spune-le o poveste extraordinară. Datorită ei, vor cumpăra mai mult decât este logic.

Iar vestea bună este că majoritatea cunoştinţelor de care ai nevoie ca să reuşeşti în această parte a procesului le-ai dobândit parcurgând Capitolele l-5. Dacă nu, mai citeşte-le o dată, pentru că probabil ţi-a scăpat ceva ce va face diferenţa atunci când vei dori să faci pe cineva să-şi schimbe opinia.

Postfaţă:
Obţine rezultate mai bune, construieşte relaţii mai bune, salvează lumea

Cele mai multe dintre metodele pe care le folosim în persuasiune nu funcţionează, pur şi simplu.

Nici măcar metodele care au în spate milioane de lire sterline în contexte de cea mai mare importanţă nu funcţionează. O meta-analiză sistematică a 49 de experienţe efectuate pe teren în campaniile politice pentru alegerile din Statele Unite a constatat că efectul mediu al acestora în schimbarea opiniei alegătorilor a fost aproape zero.

Prin urmare, dacă vrem să fim mai eficienţi, trebuie să facem altceva.

Cercetează om cu om: ascultă punctul de vedere al celuilalt

Am început această carte cu votul desfăşurat în 2009 în Mâine, care a dus la un rezultat negativ pentru drepturile comunităţii LGBT şi care a fost răsturnat trei ani mai târziu. Cam tot atunci, comunitatea LGBT a înregistrat un eşec similar în California, când s-a votat Propunerea 8, care interzicea efectiv căsătoria între persoane de acelaşi sex.

David Fleischer a devenit directorul Centrului LGBT din Los Angeles la scurtă vreme după aceea şi a vrut să afle de ce. El şi echipa lui au pornit pe străzi şi au bătut la uşi, nu pentru a convinge (era prea târziu pentru aşa ceva), ci pentru a asculta. Şi făcând acest lucru a constatat că, ascultând, putea convinge mult mai bine decât prin orice altă abordare la care recursese până atunci. Aşa s-a născut tehnica cercetării om cu om.

Politologii David Brockman (Universitatea Berkeley din California) şi Josh Kalla (Yale) au efectuat mai multe studii despre cercetarea om cu om şi au dovedit că metoda are un succes remarcabil.[57,58] într-un studiu efectuat în contextul alegerilor din 2020, la care au candidat Trump şi Biden, ei au constatat că la fiecare 100 de discuţii purtate, s-au obţinut 3,1 voturi noi pentru Biden. Poate fi considerat puţin, dar s-a estimat că metoda a fost de o sută de ori mai eficientă decât un program prezidenţial de persuasiune tipic şi suficientă pentru a schimba rezultatul în nouă state diferite în 2016.

Mai exact, ce anume presupune ea? Ei bine, în loc de a discuta cu alegătorul pentru a-l face să-şi schimbe opinia, metoda funcţionează prin *ascultare* până la convingere. Agentul electoral îl întreabă pe alegător ce părere are despre un subiect, fără să-l judece şi pe urmă îi adresează o mulţime de întrebări despre experienţa pe care a avut-o în legătură cu acel subiect, ajutându-l să gândească în mod onest şi analitic. De asemenea, agentul electoral va povesti propria lui experienţă.

Aşadar, stabilind o legătură prin umanitatea noastră comună, împărtăşindu-ne poveştile şi permiţând votantului să ajungă singur la o concluzie, mai curând decât presându-l să-şi schimbe opinia, reuşim să facem oamenii să-şi schimbe opinia în legătură cu subiecte foarte grele.

Dacă ai ajuns să citeşti aceste rânduri, nu vei fi însă deloc surprins.

Pentru că, intr-adevăr, cercetarea om cu om nu este foarte diferită de interviul motivaţional, abordarea care funcţionează atât de bine cu persoanele dependente şi cu infractorii reci- divişti. Sau ascultarea disciplinată sau interviul criminalistic, abordarea care dă rezultate în anchetele poliţiei. Sau scara schimbării comportamentale, strategia negociatorului în cazurile de răpire. Abordări similare sub denumiri diferite.

Este remarcabil că domenii atât de diferite, fiecare extrem de dificil în felul lui, au dezvoltat în mod independent strategii atât de asemănătoare.

Ce legătură au toate acestea cu tenisul?

Acestea sunt tehnicile care dau rezultate. Acestea sunt loviturile de forehand şi backhand ale persuasiunii. Roger Federer (ia-ţi libertatea de a-l înlocui cu Rafa Nadal, Novak Djokovic sau Serena Williams, dacă preferi) nu a inventat o nouă lovitură uluitoare: joacă pur şi simplu folosind forehan- dul şi backhandül, la fel ca orice alt jucător.

Bineînţeles că Federer nu câştigă toate jocurile,

dar când câştigă, o face cu aceste lovituri, iar când nu o face este pentru că nu a executat aceste lovituri suficient de bine.

Acelaşi lucru se întâmplă când vrei să determini omul să-şi schimbe opinia. Să ştii ce rezultat vrei să obţii, să culegi informaţii, să asculţi, să transmiţi forţă, să colaborezi la identificarea soluţiei şi să exprimi mesajul în modul potrivit pentru cealaltă persoană, acestea sunt loviturile fundamentale ale jocului: forehandul şi backhandül. Acestea sunt loviturile care funcţionează şi poţi să le execuţi din ce în ce mai bine şi să devii din ce în ce mai bun la persuasiune în situaţii tot mai dificile.

Să sperăm, dragă cititorule, că discuţiile tale persuasive rareori vor fi atât de dificile ca atunci când trebuie să convingi persoane cu adicţii, terorişti sau răpitori şi de aceea mijloacele descrise în această carte ar trebui să fie suficient de adecvate. Nu înseamnă că vei reuşi să convingi întotdeauna pe toată lumea, dar, dacă nu reuşeşti, nu trebuie decât să mai citeşti o dată şi să le aplici mai bine. Federer nu inventează o lovitură nouă dacă pierde un meci, ci execută forehandul şi backhandul mai bine.

Frumoasa planetă defectă

în 2010, stăteam afară la o cafenea în Damasc, Siria, bu- curându-mă de aerul acestui minunat oraş istoric, privind localnicii care îşi vedeau de viaţa obişnuită. Mi-a trecut prin minte că în apropiere, Bagdadul fusese un oraş la fel cu numai zece ani mai

înainte, iar acum era complet distrus de bombardamente: atât de multe vieţi, familii, afaceri şi clădiri distruse.

Privindu-i pe locuitorii Damascului cum sporovăiau şi râdeau şi îşi vedeau de-ale lor, m-am gândit că şi oamenii din Bagdad ar fi fost la fel, oameni normali şi cumsecade, care voiau să-şi vadă de viaţă; ultimul lucru pe care l-ar fi dorit era devastarea lăsată în urmă de război. Şi m-am gândit, de asemenea, că acelaşi lucru se putea întâmpla aici, în Damasc, şi ce tragedie ar fi.

Un an mai târziu s-a întâmplat.

Trebuie să ne schimbăm felul de a acţiona.

Să o facem acum

Şi repede.

Trăim într-o lume în plină viteză, în care tehnologia naşte tehnologie într-un ritm din ce în ce mai rapid. Este o veste fantastică. Avem în faţa ochilor paradisul pe pământ. Dispunem de instrumentele necesare pentru a crea o lume a abundenţei pentru toţi; lumea pe care s-au întemeiat miturile: Utopia, Edenul, Arcadia, Shangri-La, oricum ai vrea să-i spui. Putem să facem acest lucru.

Dar este şi o veste periculoasă. Aşa cum a subliniat biologul Edmund O. Wilson, avem creiere paleolitice, instituţii medievale şi o tehnologie dumnezeiască. Combinaţia nu este sănătoasă. Avem o putere enormă. Trebuie să învăţăm să o folosim mai bine. Suntem o specie uluitoare şi am făcut o mulţime de lucruri incredibile în scurta noastră istorie.

Dar putem fi şi teribili de distructivi, fie că vorbim de război, de schimbări climatice, de prăbuşirea catastrofală a naturii sau de capitalismul în care câştigătorul ia totul.

Suntem subspecia Homo sapiens sapiens, sapiens înseamnă înţelept şi denumirea noastră îl conţine de două ori. Să trăim la această înălţime pentru binele nostru.

Minţile se mai şi schimbă

în prezent, în afară de violenţă şi constrângere, există trei metode predominante de persuasiune:

- Ţipatul, aşa cum vedem în social media
- Manipularea, aşa cum se vede în vânzările online şi publicitate
- Minciuna, aşa cum vedem în politică.

Nu este de mirare că planeta e pe cale să se „defecteze”.

Vestea foarte bună este că există o metodă care functio- nează mai bine şi aceasta este metoda despre care ai citit în paginile de faţă. Aceste metode de abordare vor face oamenii să discute constructiv, nu distructiv; vor ajuta oamenii să se deschidă, nu să se închidă în ei înşişi; vor vindeca răni, nu le vor agrava; vor construi punţi peste diferende, nu le vor adânci.

Ele ne pot conduce pe calea pe care dorim cu adevărat să mergem.

Dar, chiar dacă nu-ţi pasă de restul lumii, chiar

dacă îţi pasă numai de centrul universului, care eşti tu, această abordare îţi va face mult bine. Pentru că ea îţi aduce nu numai rezultate mai bune, dar îţi aduce şi relaţii mai bune.

Rezultate şi relaţii, din ele se compune viaţa ta.

Acestea sunt cariera ta, casa în care locuieşti, vacanţele; sunt colegii tăi, prietenii, oamenii din preajma ta; sunt oamenii dragi, copiii tăi, familia.

Acestea sunt viaţa ta.

Poţi face omul să-şi schimbe opiniile, poţi face mulţi oameni să-şi schimbe opiniile şi vei obţine rezultate mai bune, vei construi relaţii mai bune, procedând astfel. Devenind mai bun la aşa ceva, devii mai bun în propria viaţă şi îi ajuţi pe cei din jur să devină şi ei mai buni în viaţa lor.

S-ar putea să salvezi şi lumea în acelaşi timp.

Fie ca drumul să meargă în sus, odată cu tine.

Note

Capitolul 1 – Ţinteşte sus

1 MacDonald, K. (2008) *One Red Paperclip: The Story of How One Man Changed His Life One Swap at a Time.* Kyle MacDonald, Ebury Press.

2 Vezi www.telegraph.co.uk/women/mother-tongue/6559883/ Families-spend-four-days-a-year-arguing.html (accesat pe 5 ianuarie 2022),

Capitolul 2 – Caută indicii

3 Matz, S.C. §i Harari, G.M. (2020) Personality – place transactions: Mapping the relationships vetween big five personality traits, states and daily places, *Journal of Personality and Social Psychology: Personality Processes and Individual Differences* 120(5): 1367-1385. www.gwern.net/docs/psychology/person- ality2020-matz.pdf

4 North, A., Hargreaves, D. şi McKendrick, J. (1997) În-store musiv affects product choice, *Nature* 390:132. https://doi. org/10.1038/36484.

5 Mitchell, G. (1999) *Making Peace: The Inside Story of the Making of the Good Friday Agreement,* William Heinemann

6 Levine, M., Prosser, A., Evans, D. §i Reicher, S. (2005) Identity and emergency intervention: how social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behaviour, *Personality & Social Psychology Bulletin* 31: 443-453. https://doi.org/10.1177/0146167204271651

7 Hirsh, J., Kang, S. §i Bodenhauses, G. (2012) Personalized persuasion: tailoring persuasive appeals to recipients* personality

traits, *Psychological Science 23:* 578-581. https://doi.org/10. 1177/0956797611436349

8 https://www.academia.edu/9995428/ The_paradox_of_pro- ject_control

Capitolul 3 – Ascultă, ascultă, ascultă

9 Derber, C. (2000) *The Pursuit of Attention: Power and Ego in Everyday Life,* Oxford University Press.

10 Kaplan, J., Gimbel, S. şi Harris, S. (2016) Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence, *Scientific Reports* 6, 30580. https://doi.org/10.1038/ srep39589

11 Zajonc, R.B, (1980) Feeling and thinking: preferences need no interference, *American Psychologist* 35(2): 151 - 175. https:// doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151

12 Vezi www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google- earned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html (accesat pe 10 ianuarie 2022)

13 Alison, E. şi Alison, L. (2020) *Rapport: The Four Ways To Read People,* Vermillion.

14 Lieberman, M.D., Eisenberger, N.I., Crockett, M. J., Tom, S.M., Pfeifer, J.H. şi Way, B.M. (2007) Putting feelings into words: affect labelling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli, *Psychological Science* 18(5): 421-428.

15 Shapiro, **D.** (2016) *Negotiating the Nonnegotiable: How To Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts,* Editura Penguin Books.

16 Morwitz, V, Johnson, E. şi Schmittlein, D. (1993) Does measuring intent change behaviour? *Journal of Consumer Research* 20(1): 46-61. www.jstor.otg/stable/2489199

17 Greenwald, A.G., Carnot, C.G., Beach, R. şi Young, B. (1987) Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote, *Journal of Applied Psychology* 72(2): 315-318. https:// doi.org/10/1037/0021-9010.72.2.315

18 Huang, K., Yeomans, M„ Brooks, A.W., Minson, J. şi

Gino, F. (2017) It does't hurt to ask: question-asking increases liking, *Journal of Personality and Social Psychology* 113(3): 430-452. https://doi.org? 10.1037/pspi0000097

19 Yi Hu, Yinying Hu, Xianchun Li, Yafeng Pan §i Xiaojun Cheng (2017) Brain-to-brain synchronization across two persons predicts mutual prosociality, *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 12(12): 1835-1844.

20 Stephens, G.J., Silbert, LJ. §i Hasson, U. (2010) Speakerlistener neural coupling underlies successful communication, *Proceesings of National Academy of Sciences USA* 107(32): 14425-14430. https://doi.org/10/1073/pnas. 1008662107

21 Smirnov, D., Saarimaki, H., Glerean, E„ Hari, R., Sams, M. §i Nummenmaa, L. (2019) Emotions amplify speaker – listener neural alignment, *Human Brain Mapping*40(16): 4777-4788. https://doi.org/10.1002/hbm.24736

Capitolul 4 – Fii putemic

22 Arreguin-Toft, I. (2005) *How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict,* Cambridge Studies in International Relations Book 99, Cambridge University Press.

23 No esner, G. (2010) *Stalling For Time: My Life as an FBI Hostage Negotiator,* Editura Random House.

24 Zak, P. (2013) *The Moral Molecule: How Trust Works,* Editura Plume Books.

25 John, L.K. (2016) How to negociate with a liar, *Harvard Business Review,* iulie-august 2016.

26 Lee, E, Peterson, C. şi Tiedens, L. (2004) Mea culpa: predicting stock prices from organizational attributions, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30(12): 1636-1649.

27 Ho, B. §iLiu, E. (2011) Does sorry work? The impact of apology laws on medical malpractice, *Journal of Risk and Uncertainty* 43: 141-167.

28 Halperin, B., Ho, B. §i Muir, I. (2022) Toward an understanding of the economics of apologies: evidence from a large-scale natural field experiment, *The Economic Journal* 132(641): 273-298.

29 Dalio, R. (2017) *Principles: Life and Work,* Editura Simon *8c* Schuster.

30 Tetlock, P. şi Gardner, D. (2016) *Superforecasting: The Art and Science of Prediction,* Editura Random House.

Capitolul 5 – Colaborează pentru a găsi soluţia împreună

31 Vezi www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2017/04/ppp-involving-people-health-care-guidance.pdf (accesat pe 6 ianuarie 2022)

32 Zartman, W. şi Faure, G. (2011) *Engaging Extremists: Tradeoffs, Timing and Diplomacy,* United States Institute of Peace Press.

33 Grenny, J„ Patterson, K. Maxfield, D„ McMillan, R. şi Switzler, A. (2013) *Influencer: The New Science of Leading Change,* Editura McGraw-Hill.

34 Osborn, A. (1942) *How to Think Up,* Editura McGraw-Hill.

35 Osborn, A. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving,* Editura Charles Scribners Sons.

36 Blas, J. şi Farchy, J. (2021) *The World For Sale: Money, Power and the Traders Who Barted the Earths Resources,* Editura Oxford University Press.

37 Lax, D. şi Sebenius, J. (1986) *The Manaher as Negociator: Bergainingfor Cooperation and Competitive Gain.* Editura The Free Press.

38 Shapiro, D. (2016) *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts,* Editura Penguin Books.

39 Stone, D., Patton, B. şi Heen, S. (2011) *Difficult*

Conversations: How to Discuss What Matters Most, Editura Penguin.

Capitolul 6 – Exprimă-te adecvat

40 Watkins, S. (2010) *Bernie: The Biography of Bernie Ecclestone,* Editura Haynes.

41 Vezi www.youtube. com/ watch? v=haCMlpDKxLk (accesat pe 10 ianuarie 2022)

42 Danziger, S„ Levav, J. şi Avnaim-Pesso, L. (2011) Extraneous factors în judicial decisions. *Proceedings of the National*
Academy of Sciences USA 108(17): 6889-6892. https://doi. org/10.1073/pnas 1018033108

Valley, K.L. (2000) The electronic negotiator: negotiations over email, *Harvard Business Review* 90(1) (ianuarie-februarie): 16-17. Reprint F00103.

Parlamis, J. şi Ames, D. (2010) Face-to-face and email negotiations: a comparison of emotions, perceptions and outcomes, SSRN *Electronic Journal,* https://doi.org/10.2139/ ssrn.1612871

Feinberg, J. şi Wilier, R. (2012) The moral roots of environmental attitudes, *Psychological Science* 24(1): 56-62. https:// doi.org/10.1177/0956707612449177

Wolsko, C., Ariceaga, H. şi Seiden, J. (2016) Red, white and blue enough to be green: effects of moral framing on climate change attitudes and conservation behaviors, *Journal of Experimental Social Psychology* 65: 7-19.

Loftus, E.F. §i Palmer, J.C. (1974) Reconstruction of automobile destruction: an example of the interaction between language and memory, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 13(5): 585-589.

Vonk, R. (1998) The slime effect: suspicion and dislike of likeable behaviour toward superiors, *Journal of Personality and Social Psychology* 74: 849-864. https://doi.org/10.1037/0022- 3514.74.4.849

McKenzie, C.R.M. §i Nelson, J.D. (2003) What a speaker's choice of frame reveals: reference points, frame selection and framing effects, *Psychonomic Bulletin & Review* 10: 596-602. https://doi.org/10.3758/BF03196520

Tversky, A. şi Kahneman, D. (1986) Rational choice and the framing of decisions, *The Journal of Business* 59(4); Partea a 2-a, S251-S278.

Burnham, T., McCabe, K. §i Smith, V. (2000) Friend-or-foe intentionality priming in an extensive form trust game, *Journal of Economic Behavior&Organization* 43:57-73. https:// doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00108-6

Ariely, D. (2009) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions,* Editura Harper.

53 Crum, A.J, şi Langer, E.J. (2007) Mind-set matters: exercise and the placebo effect, *Psychological Science* 18(2): 165-171,

54 Kahneman, D., Knetsch, J.L. §i Thaler, R.H. (1990) Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem, *Journal of Political Economy* 98(6): 1325-1348. https://doi.org/10.1086/261737

55 Langer, E. J, (1975) The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology* 32: 311-328.

56 Gallo, C. (2017) *Talk like TED: The 9 Public Speaking Secrets of the Worlds Top Minds,* Editura Pan.

Postfaţă: Obţine rezultate mai bune, construieşte relaţii mai bune, salvează lumea

57 Kalla, J.L, şi Broockman, D.E, (2018) The minimal persuasive effects of campaign contact in general elections: evidence from 49 field experiments, *American Political Science Review* 112(1): 148-166.

58 Broockman, D. şi Kalla, J. (2016) Durably reducing transphobia: a field experiment on door-to-door canvassing, *Science* 352(6282): 220:224.